

25-14

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES SYSTÈMES
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR
MARC ALARIE

LA SUCCESSION D'ENTREPRISES

NOVEMBRE 1990



Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLES DES MATIERES

PAGE

REMERCIEMENTS.....	1
1.PROBLEMATIQUE.....	2
2.CADRE CONCEPTUEL.....	5
2.1 Le modèle théorique.....	5
-Les motivations.....	7
-Le contexte.....	9
-L'environnement.....	16
-La décision de vendre.....	17
-Le choix et la préparation du successeur....	18
-La vente à une personne extérieure.....	27
-La succession managériale et le transfert de propriété.....	36
-La succession intérimaire et les conseillers.....	40
-Les règles à respecter lors de succession...	41
-Le rôle après la transaction.....	43
2.2 La définition des concepts et des variables...	46

3. LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	50
3.1 Les objectifs de recherche.....	50
3.2 Les hypothèses de recherche.....	50
4. LA METHODOLOGIE.....	52
4.1 Identification des informations nécessaires...	53
4.2 Les sources d'information.....	54
4.3 L'instrument de mesure.....	55
4.4 La cueillette des données.....	56
4.5 Traitement et analyse des données.....	56
5. LES RESULTATS.....	58
5.1 Analyse des résultats.....	58
-l'entrepreneur.....	59
-la situation familiale.....	65
-l'environnement.....	74
-l'organisation.....	85
-les motivations.....	99
-le déroulement du processus.....	104
-les associations de variables.....	125
5.2 Interprétation des résultats.....	138

6. CONCLUSION.....	148
- Les contributions de la recherche.....	148
- Les limites et les opportunités futures.....	156

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

- Le questionnaire d'enquête

REMERCIEMENTS

L'auteur désire remercier monsieur Jean-Bernard Carrière, du département d'administration et d'économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui, à titre de directeur responsable de la recherche, a su orienter et guider l'auteur tout au long de son travail; messieurs Pierre Hugron, professeur aux Hautes Etudes Commerciales et Louis Jacques Fillion, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour leurs commentaires lors de la lecture de ce document; monsieur Michel Pérusse, professeur à l'Université Laval, pour son assistance lors du traitement statistique des données ainsi que madame Francine P. Alarie pour la révision de la version finale du texte.

PROBLEMATIQUE

Depuis le début des années 1950, plusieurs études (Barnes et Hershon, 1976; McGivern 1978) portant sur l'entrepreneurship, la PME et en particulier les propriétaires dirigeants d'entreprises familiales ont souligné le peu de préoccupations de ces derniers pour les questions de succession et de relève.

L'idée de la retraite est assimilée par bon nombre d'entrepreneurs à un véritable abandon. Ce qui se traduit par un refus d'envisager le départ et donc par une absence de préparation. Selon Alcorn (1982), l'entrepreneur voudra rester aussi longtemps qu'il le désire dans l'entreprise. La succession se produira à sa mort ou à sa retraite.

De plus, selon l'étude faite par D. Ambrose (1983), un entrepreneur peut avoir différentes raisons pour vendre son entreprise.

Dans l'échantillonnage utilisé par Ambrose (1983), 30% des propriétaires vendent parce qu'ils se retirent, 14.3% pour assurer une relève familiale et 13% à cause de la réglementation gouvernementale. Les autres raisons retenues sont que l'entreprise n'est pas profitable, qu'il a une opportunité de vendre ou que l'entreprise est trop accaparante.

Les entrepreneurs ont donc différentes motivations pour vendre. Et ce qu'ils doivent réaliser, c'est qu'ils devront un jour ou l'autre se retirer de la scène. Le but de notre recherche est donc de savoir comment les entrepreneurs peuvent réellement planifier leur retrait, s'ils le font, et comment ils choisissent un successeur.

Pour trouver un remplaçant, ils devront envisager la possibilité d'une succession familiale si c'est possible, ou regarder à l'extérieur de la famille. Le choix d'un successeur à l'intérieur de la famille doit être soumis à différents critères (compétence, aspects financiers, intérêt). Nous étudierons comment les entrepreneurs évaluent ces critères, et quel est le résultat de cette évaluation.

De façon générale, l'entrepreneur n'est pas très motivé à préparer des plans de succession et refuse souvent d'être confronté à cette réalité, mais tôt ou tard, il devra s'y préparer.

Aussi, à cause de l'importance du sujet, (tous les entrepreneurs y seront confrontés) et le nombre d'intervenants dans cette étape de l'entreprise, nous nous sommes attardés à la problématique suivante:

"EST-CE QUE L'ENTREPRENEUR A PLANIFIE LA VENTE DE L'ENTREPRISE?"

"COMMENT A-T-IL CHOISI SON ACHETEUR (SUCCESSEUR)?"

2. LE CADRE CONCEPTUEL

2.1 Le modèle théorique

Le modèle théorique de notre travail nous permettra d'analyser la stratégie de l'entrepreneur, en ce qui a trait à la vente de l'entreprise.

Nous étudierons ce qui a précédé la prise de décision stratégique, à savoir l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, les concurrents, la clientèle et les tendances du marché.

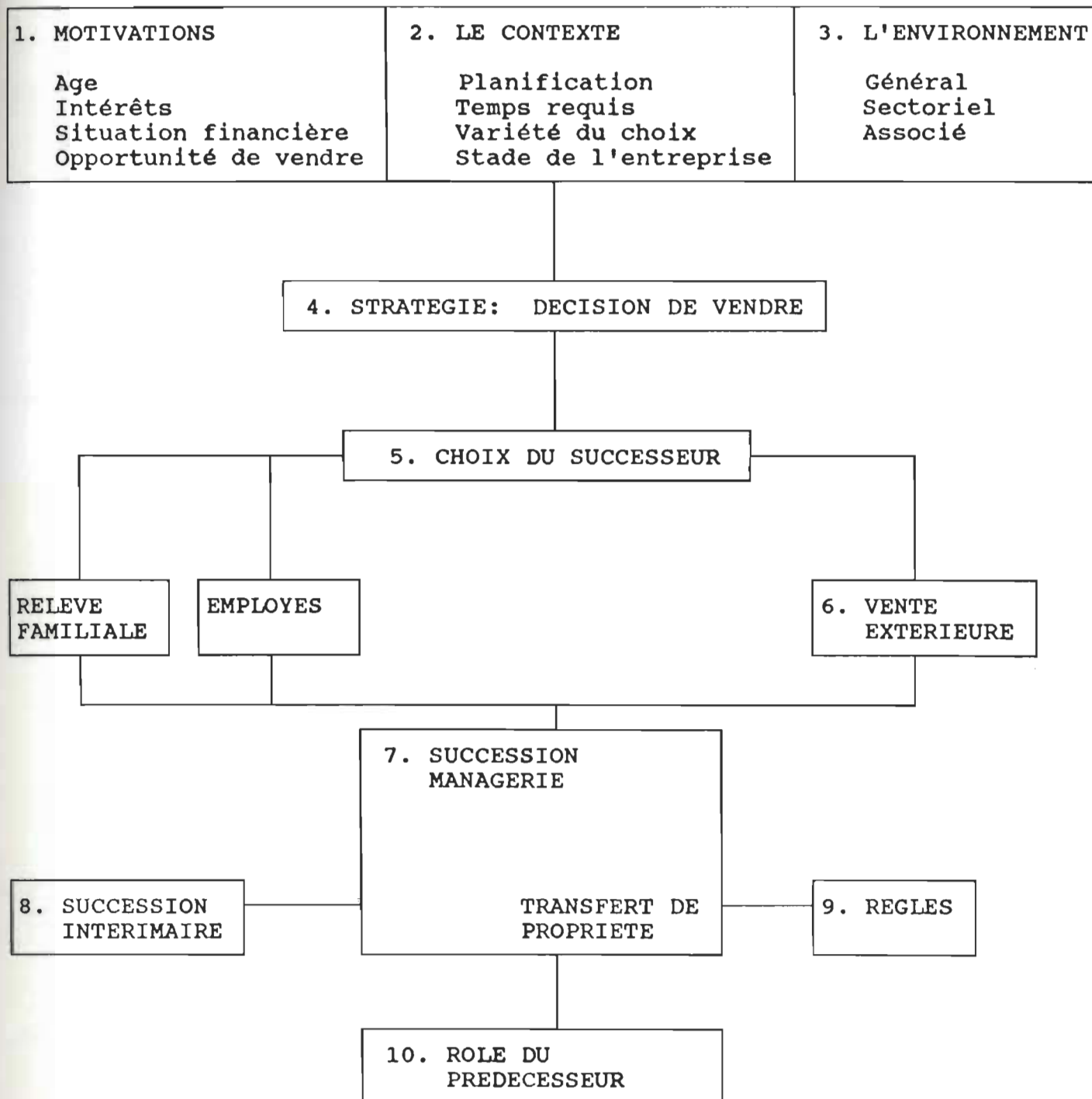
Nous étudierons également les motivations de l'entrepreneur qui l'amènent à la décision de vendre l'entreprise, de même que les circonstances dans lesquelles la vente s'est effectuée.

L'aspect familial et non familial sera important pour bien comprendre la décision de l'entrepreneur.

Nous analyserons de quelle façon s'est faite la transition de l'entrepreneur au successeur, de même que le rôle joué par l'entrepreneur après la transaction.

La possibilité d'une vente à l'extérieur de l'entreprise sera également analysée de même que les attentes et les perceptions de l'acheteur vis-à-vis l'entreprise.

2. MODELE THEORIQUE - SUCCESSION D'ENTREPRISE



2.1.1 Les motivations de l'entrepreneur

Le facteur le plus important dans le succès de toute transition est le fondateur. Dans la majorité des cas, il a de la difficulté à se retirer honorablement.

Plusieurs raisons peuvent inciter un entrepreneur à se retirer de son entreprise. Une revue de la littérature à ce sujet nous permet de cerner les différentes raisons qui poussent un entrepreneur à vendre.

Pour Alcorn (1982), le fondateur voudra rester aussi longtemps qu'il le peut dans l'entreprise. La succession arrivera à sa mort ou à sa retraite.

Pour Larcier (1971), les raisons de vendre peuvent être les suivantes:

- l'âge ou la mauvaise santé du patron
- les conflits de famille ou les problèmes de succession
- les charges fiscales ou para-fiscales
- les problèmes de financement de l'expansion
- la rationalisation par la vente de divisions périphériques
- le désir de capitaliser un succès ou de disposer de fonds en dehors de l'affaire
- les craintes quant à l'avenir de l'entreprise ou de

l'industrie.

Car s'il est vrai que l'entrepreneur cherche souvent à céder purement et simplement son affaire, il est aussi des cas où il cherche une alliance qui lui permette de devenir plus fort, de mieux respirer, même au prix de son indépendance.

Pour Dyer (1986), la configuration d'une entreprise durant le règne du fondateur est relativement stable à cause des habiletés du fondateur à créer une institution qui est hautement résistante au changement.

Cependant certaines conditions peuvent amener un changement dans l'entreprise et la direction, soit:

- la mort du fondateur ou une sérieuse maladie
- la retraite du fondateur
- une fusion avec une autre compagnie, ou la vente d'une part de l'entreprise
- une haute croissance ou un déclin de la profitabilité
- des changements fondamentaux dans le domaine de l'entreprise, son produit, son marché ou les technologies.

Les événements sont différents, mais chacun tend à avoir le même effet, éloigner le fondateur de la direction de l'entreprise. Dans le cas de mort ou de maladie, le départ du fondateur peut être très inattendu, laissant la firme et la famille avec plusieurs problèmes.

Le départ du fondateur d'une entreprise crée un vide que les membres, familiaux ou non, doivent se dépêcher à combler. Quand le fondateur règne, le pouvoir est concentré dans un seul individu. Quand le fondateur part, souvent quelques membres de la famille ou de l'extérieur forment une sorte de coalition pour gérer l'entreprise. Dans certains cas, particulièrement lors de crises, un nouveau leader émerge et crée une nouvelle vision pour l'organisation.

Ces changements ne sont généralement pas sans problèmes majeurs ou conflits.

Les auteurs ont énuméré certaines motivations qui amènent l'entrepreneur à décider de vendre son entreprise.

Notre étude devra nous permettre d'évaluer les motivations de vente des deux groupes.

Nous voulons vérifier également si le fait d'avoir une relève présente dans l'entreprise peut constituer une motivation de vente.

2.1.2 Le contexte

La planification

Une question que nous nous poserons lors de notre étude est à savoir dans quelles circonstances s'est faite la succession. Est-ce que le dirigeant a planifié sa décision, est-ce qu'il était obligé de vendre et à quel stade son entreprise en était-elle.

Dans le rapport de l'institut de recherches politiques sur la relève et la succession dans les PME familiales québécoises. Les auteurs (Naud, Théberge et Gasse 1986) notent qu'on identifie deux types de dirigeant à ce niveau: celui qui a pris une décision et qui l'officialise et celui qui n'a rien planifié.

Le profil d'un dirigeant qui officialise sa décision est celui d'un entrepreneur qui a plus d'enfants que la moyenne, qui atteint la cinquantaine et qui est à la tête d'une entreprise qui a près d'un quart de siècle d'existence. Le chiffre d'affaires est normalement de plus de \$8,000,000.

Le profil du dirigeant qui n'a rien planifié est celui d'un entrepreneur plus jeune avec moins d'enfants. On le retrouve surtout dans les services, comme actionnaire minoritaire ou propriétaire. De plus, il dirige une petite entreprise et sa relève et sa succession seront davantage laissées à des personnes extérieures à sa famille immédiate.

On peut assez facilement comprendre les sentiments d'un propriétaire d'entreprise qui y a consacré toute sa vie de ne pas se sentir disposé à parler de retraite, mais tous admettront volontiers l'importance de la relève, surtout au fur et à mesure que l'âge nous rappelle nos limites. (Gasse, Théberge et Naud, 1988)

Ainsi le besoin d'une planification de la succession est commun à tous les types et tailles d'entreprises. La principale raison qui fait que le propriétaire d'entreprise évite d'envisager la succession est qu'il refuse d'accepter cette réalité. La

retraite n'est pas un sujet plaisant et personne n'aime travailler et planifier en fonction d'une telle éventualité.

Dell'aniello et Coupal (1977) indiquent que le problème de la succession est essentiellement la conséquence d'un manque de planification et qu'il se présente souvent sous la forme d'une crise parce que personne ne s'en soucie avant qu'il ne devienne crucial.

Aux Etats-Unis, Gomolka (1984) a étudié 223 petites et moyennes entreprises, propriétés de groupes minoritaires et a démontré de façon non équivoque le manque flagrant de planification. Il a été aussi à même d'observer des effets parfois néfastes de cet état de choses. La même constatation a été rapportée par Franklin, Fulmer et Goodwin(1981) auprès de 249 petites et moyennes firmes manufacturières: leurs résultats montrent une grande préoccupation des dirigeants vis-à-vis leur succession, mais peu de planification effectuée, du moins pas de planification formelle et systématique. (Gasse,Théberge et Naud,1988)

Pour Christensen(1953), si la succession n'est pas planifiée, plusieurs entreprises peuvent faire face à des problèmes sérieux. Ils peuvent alors être forcés à une liquidation ou à une vente de l'entreprise.

Hirigoyen (1987) considère que la transmission de l'entreprise doit être envisagée comme une oeuvre de longue haleine. Elle constitue une décision de politique générale, sous l'angle décisionnel, elle devient donc prévisionnelle. La succession doit

donc être planifiée dans le temps. En conséquence elle suppose que soit mis en place dans l'entreprise un plan de pérennité au minimum sept à huit ans avant la date souhaitée de son dénouement.

Pour Ward (1987), les questions suivantes doivent être posées lorsqu'on planifie l'avenir de l'entreprise:

- Quelles sont les forces qui structurent notre entreprise?
- Comment ces forces influencent-elles notre performance?
- Quels sont les éléments qui ont contribué à notre succès jusqu'à maintenant?
- Quels objectifs devons-nous fixer pour l'orientation de notre entreprise?
- Quelles leçons pouvons-nous tirer d'expériences semblables ailleurs?
- Comment pouvons-nous construire notre succès futur?
- Comment doit-on préparer la succession et le nouveau dirigeant?

Ainsi pour l'auteur, la planification de la succession n'est pas un geste isolé. Elle est intégrée à la planification globale de l'entreprise, et cette planification est essentielle pour assurer la survie de l'entreprise.

Tout comme Ward, Jonovic (1982) croit que la planification doit inclure toute une stratégie d'entreprise. Il faut considérer comment l'entreprise évolue, établir les qualifications du successeur et établir le nouveau rôle de l'entrepreneur.

Selon Jonovic, la succession peut se produire de deux façons,

soit par un choc (mort,maladie) ou soit par une planification, il n'y a pas de milieu entre les deux.

Les problèmes reliés à la succession

Donegan (1988) a étudié le phénomène de succession au niveau des entreprises familiales. Elle rapporte que, selon le conseil National des entreprises familiales de Chicago, 60% des entreprises familiales ne survivent pas à la seconde génération et 85% ne survivent pas à la troisième génération.

Pourquoi le taux de survie est-il si bas. Les circonstances varient d'une entreprise à l'autre, mais il y a un certain nombre de problèmes communs.

Pour un, les familles ne tendent pas à développer un plan de succession pour l'entreprise.

Dans d'autres cas, il y a un manque de préparation, un manque d'intérêt ou même dans certains cas il y a incompetence de la plus jeune génération liée au peu de volonté de la plus vieille génération à donner le contrôle. La plupart des entrepreneurs sont si occupés à travailler qu'ils n'ont pas le temps de penser à ce qu'il va arriver dans le futur. Ainsi quand le fondateur meurt, personne ne sait quoi faire parce que rien n'est en place.

Pour Alcorn (1982), le problème qui accompagne le départ du père est causé par le fait que le père et le fils perçoivent la situation très différemment. Pour le père, l'entreprise est son affaire, quelque chose qu'il a construit et qui requiert un leader

fort et dynamique comme lui-même. Selon lui, le garçon est capable, mais jeune et inexpérimenté, et pas encore prêt pour un travail si accaparant.

Le fils lui pense différemment. Il pense que le père est trop vieux, qu'il devrait se retirer et qu'il est lui-même parfaitement capable de guider l'entreprise. Cependant le père est en position de commande, ses vues prévalent. Si la pensée de partir est douloureuse, il restera et attendra avant de nommer un successeur, au lieu d'accepter quelque chose qu'il n'est pas encore prêt à accepter.

Christensen (1953) croit que la succession managériale est un problème perpétuel pour la petite entreprise. Il ne disparaîtra pas, mais les entrepreneurs pourront trouver des moyens de la faciliter s'ils y apportent de l'attention.

De plus, la croissance de l'entreprise met de la pression sur l'entrepreneur pour planifier le futur.

Pour Hugron (1983), les principaux problèmes rencontrés dans les PME sont:

- les conflits provoqués par les intérêts divergeants du réseau famille et du réseau entreprise;
- la gestion à courte vue, surtout présent dans les entreprises gérées par le fondateur;
- la situation de népotisme où le choix du successeur ne tient pas compte des besoins de l'entreprise et sous-estime les habiletés de gestion du candidat;

Danco (1982) considère que plusieurs entrepreneurs tuent

l'habileté et la créativité d'un fils compétent la première fois qu'il amène une idée. Après quelques tentatives, il se retire du combat. Ensuite l'entrepreneur découvre qu'il a réellement besoin d'aide et il se demande pourquoi son successeur n'est pas prêt.

Tous les problèmes soulevés par les différents auteurs sont créés par un manque de planification et/ou une absence subite. Pour Danco (1982), l'entrepreneur doit choisir son successeur le plus tôt possible et discuter avec lui pour être certain qu'il accepte les responsabilités.

Le cycle de vie de l'entreprise

Lorsqu'on étudie les circonstances entourant la prise de décision, il est important de connaître à quel stade l'entreprise en est rendue.

Danco (1982) propose 4 périodes pour le cycle de développement de l'entreprise. On retrouve la période d'étonnement où le fondateur travaille sept jours par semaine à son entreprise. Il y a la deuxième période, la période des bévues, période à laquelle l'auteur associe la croissance et les problèmes qui y sont reliés.. La troisième période est celle des fracas, la courbe y est moins dramatique, mais l'entreprise croît. Le propriétaire atteint une sécurité relative et un confort. La dernière période est la période du butin. C'est une période dangereuse, il n'y a plus de croissance. L'entrepreneur ne veut rien essayer de nouveau, il perd le goût du risque, c'est une période difficile pour l'entreprise,

car le fondateur ne veut pas quitter.

Ainsi au niveau des circonstances, il sera très important de vérifier si l'entrepreneur a planifié sa succession ou si ce fut une vente forcée. De plus, le stade ou la période où en est rendue l'entreprise au moment de la vente est très important. Est-ce que l'entreprise est en croissance, ou sa croissance est-elle pratiquement terminée?

Cet élément est également très important pour l'acheteur qui devra évaluer les possibilités d'avenir de l'entreprise.

2.1.3 L'environnement

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise peut également influencer la décision de l'entrepreneur.

Pour Chicha (1987), l'entreprise, comme d'ailleurs toute organisation et même tout individu évolue dans un environnement à trois échelles:

- un environnement général qui correspond aux divers facteurs de tout ordre susceptible d'influencer l'évolution de l'ensemble des entreprises quel que soit le secteur auquel elles appartiennent.

- un environnement sectoriel constitué de diverses composantes de la branche d'activités (de l'industrie) où se situe l'entreprise, qu'il s'agisse de ses produits,

approvisionnement, technologies, bassins de clientèle...

-enfin un environnement associé, regroupant les divers partenaires externes de l'entreprise, tels que ses clients, fournisseurs, banquiers et actionnaires.

Chacun de ces environnements connaît constamment, quoique à des niveaux différents d'intensité, des changements plus ou moins rapides, importants et cohérents, allant même jusqu'à sous-tendre de véritables mutations accompagnées de crises; face à ces changements, l'organisation n'a d'autres alternatives que de s'adapter ou de disparaître à plus ou moins court terme.

Ainsi l'environnement peut avoir un effet important dans la stratégie de l'entrepreneur. Une modification du bassin de clientèle ou l'arrivée de nouveaux concurrents pourront avoir une influence importante dans le choix stratégique de l'entrepreneur.

2.1.4 La décision de vendre

A partir de ses motivations, de l'environnement et des circonstances entourant la prise de décisions, l'entrepreneur a choisi de vendre l'entreprise.

Notre étude devra permettre de déterminer quelles sont les variables étudiées ayant le plus influencé l'entrepreneur et, s'il y a lieu, également d'autres alternatives envisagées avant de décider de vendre l'entreprise.

De plus en fonction de notre modèle, nous analyserons de

quelle façon l'entrepreneur a appliqué sa stratégie:

- Est-ce qu'il a décidé de transmettre l'entreprise à un membre de la famille?

- Est-ce qu'il a décidé de préparer un successeur à l'intérieur de l'entreprise pour ensuite lui transmettre la propriété?

- Est-ce qu'il a décidé tout simplement de vendre son entreprise à quelqu'un de l'extérieur?

2.1.5 Le choix et la préparation du successeur

L'entrepreneur, une fois sa décision prise de vendre, soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille, doit voir au choix et à la préparation de son successeur. Normalement, si l'entrepreneur a planifié sa succession, il aura commencé à déléguer et préparer des successeurs potentiels avant que la décision de vendre soit effective.

Cependant, une fois la décision prise, il doit choisir et préparer son successeur de façon formelle en lui déléguant des responsabilités.

La délégation

Au niveau de la délégation, Christensen (1953) considère que si le manager décide tout par lui-même et si ses chefs de

département sont uniquement des assistants en charge des activités routinières, ils auront de la difficulté à assumer la relève.

Si l'entrepreneur n'offre pas d'opportunités à ses subordonnés de tout apprendre à propos des problèmes et du travail de grand patron, il pourra difficilement choisir parmi eux, un bon successeur. A ce niveau, si le successeur provient de ce groupe, il sera pénalisé de deux façons. Premièrement, il n'aura pas d'expérience managériale et deuxièmement il n'aura pas d'organisation forte pour l'aider durant ses années critiques de transition. De plus, selon Jonovic (1982), la personne qui a le plus à perdre du processus est le successeur. Il n'y a rien de naturel quant au transfert des pouvoirs de l'entreprise, ce n'est pas enseigné à l'école, ce n'est pas inné en nous, il faut de l'enseignement de l'entrepreneur, de la délégation.

A.E.B.Perrigo (1975) dans son étude sur la délégation et la succession dans les PME, nous indique qu'un manque d'objectifs définis, une délégation inefficace et un manque de connaissances managériales sont les points communs à plusieurs petites entreprises.

De plus, "the Small Business Centre" à l'université d'Aston a identifié des caractéristiques semblables allant à l'encontre de la croissance de ces mêmes entreprises. Par exemple, le chef d'entreprise, normalement le propriétaire, est trop souvent préoccupé par les activités quotidiennes de l'entreprise et délaisse les tâches managériales importantes.

Ce qui veut dire que la planification et l'amélioration de

l'efficacité des opérations courantes sont négligées. Il n'est alors pas surprenant que la délégation ou le manque de délégation soit de loin ce qu'il y a de plus difficile à accomplir pour un entrepreneur. Son implication quotidienne dans les opérations l'éloigne même d'une éventuelle délégation.

Pour Ward (1987), l'entrepreneur doit apprendre à partager les décisions, ce qui est une bonne façon d'enseigner. Pour lui, il y a quatre éléments importants:

- le fondateur doit être enthousiaste;
- le successeur doit avoir des responsabilités à un jeune âge
- il doit y avoir confiance entre le fondateur et le successeur.
- il doit y avoir une bonne entente pour travailler ensemble;

Pour l'auteur, une régénération stratégique doit être accomplie pour qu'un nouveau leadership prenne place. On doit combiner les révolutions stratégiques avec les changements dans les leaders, que ce soit un fils ou une fille ou un membre extérieur.

Les nouveaux leaders ont la passion de contribuer et ont le désir de changer les traditions, ils amènent alors l'entreprise vers une nouvelle croissance.

Pour Danco (1982), l'entrepreneur doit être un professeur et doit savoir déléguer. Il a les mêmes responsabilités, soit de transmettre des connaissances. S'il ne peut transmettre ce qu'il connaît, il continuera à faire tout lui-même jusqu'à ce qu'il tombe. Mais, il doit prendre une décision : "travailler ou

enseigner ". C'est une dure situation pour l'homme de se placer lui-même dans la position de semi-retraite où tout le monde attend qu'il disparaisse.

Pour l'auteur, un successeur potentiel doit voir le succès, les problèmes, les rêves, les privilèges, les opportunités d'innovation et doit avoir le grand besoin de comprendre le monde dans lequel la compagnie évolue.

Le choix du successeur

L'entrepreneur doit choisir à un moment donné son successeur. Ce dernier peut être un membre de la famille, un employé ou une personne de l'extérieur. Certains éléments sont importants dans ce choix. Il faut de l'expérience, de la confiance et de la formation.

Le travail du successeur n'est pas autant de remplacer le fondateur que de construire une opportunité, où le fondateur appliquera ses connaissances considérables et son expérience afin d'être certain que l'opportunité de faire de nouvelles et meilleures choses continuent à exister.

Jonovic (1983) pose la question : est-ce que ce doit être quelqu'un de l'extérieur de la famille et\ou de l'entreprise? Certains voient ça comme un champ de mines et d'autres plutôt comme une mine d'or d'avoir un successeur de l'extérieur. La vérité devrait se situer entre les deux. De plus succéder à une entreprise, principalement familiale, n'est pas une sorte de

contrat ou d'accord légal, au moins pas au début du processus. C'est un procédé de développement, de respect et de confiance. Une entreprise requiert des successeurs compétents, et ces administrateurs peuvent être facilement de l'extérieur.

Jonovic (1983) rapporte certains faits, dont il faut tenir compte dans une entreprise familiale:

- peu importe comment est impliqué le successeur, l'entreprise familiale n'est pas une entreprise familiale, c'est l'entreprise du fondateur;

- le successeur doit devenir entrepreneur. Il doit comprendre l'entreprise;

- La succession peut être plus facile en temps difficile.

En mauvais temps économique, le processus de succession est beaucoup moins problématique. Tout le monde travaille pour la survie. " Pour le patron ainsi que les successeurs, l'entreprise n'est plus alors l'entreprise de papa, ça devient notre entreprise."

Pour Danco (1982), si le choix du successeur se porte sur le fils, une préparation doit être effectuée.

Il faut encourager le fils à travailler ailleurs en premier. Offrir un emploi dans l'entreprise familiale à la sortie des classes est une mauvaise idée. Ca lui donne une idée exagérée de sa valeur, trop haute ou trop basse et amène peu de chances de le tester.

Une fois qu'il devient salarié de la compagnie, c'est

presqu'impossible pour lui de quitter.

Pour l'auteur, un jeune doit apprendre à l'extérieur là où il peut faire des erreurs et ne pas embarrasser son père, là où son ignorance ne cachera pas de doutes sur son habileté.

Si cependant, un jeune doit pour différentes raisons, aller travailler avec son père après le collège, il devrait être employé sur une même base qu'un étranger: pas de faveurs spéciales. Par contre, le père doit prendre garde de ne pas tuer l'habileté et la créativité d'un fils compétent. Sans quoi, celui-ci se replierait dans sa coquille et risquerait fort de ne pas être prêt quand le besoin s'en ferait sentir.

L'étude d'Ambrose (1983) sur le transfert des entreprises familiales montre que les entrepreneurs auront un jour ou l'autre à choisir entre le transfert ou la fin de l'entreprise. Les tâches seront mieux accomplies, selon lui, si les options qui s'offrent au dirigeant sont bien comprises et le processus planifié.

Les tendances qui résultent de l'étude ne favorisent pas le transfert de l'entreprise à la génération subséquente de la famille. Il n'y a pas d'effort concerté de la part du propriétaire à effectuer avec réussite le transfert à ses enfants. Aussi plusieurs enfants perçoivent un bas niveau de joie et de satisfaction personnelle dans l'opération de l'entreprise familiale. Pour Ambrose, l'entrée le plus tôt possible des enfants dans des positions responsables de l'entreprise est un moyen d'améliorer la probabilité d'un transfert avec succès de la propriété. De plus, le développement d'un intérêt hâtif et d'une

implication personnelle amèneront de meilleures chances de transférer avec succès l'entreprise.

Pour Ward (1987), les parents qui souhaitent amener leurs enfants dans l'entreprise avec succès doivent considérer certaines étapes:

- Etablir clairement que les enfants sont les bienvenus dans l'entreprise.
- Projeter l'entreprise comme une place excitante: montrer que ça peut être une carrière attirante.
- Etablir des règles
 - un degré universitaire
 - un emploi extérieur avant son arrivée dans l'entreprise.

Ward (1987) fournit certaines suggestions pour l'arrivée du successeur:

- demander au successeur de prendre de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale.
- entrer dans l'entreprise avec un travail spécifique dont l'organisation a clairement besoin.
- appointer un " tuteur ", autre qu'un parent pour l'enseignement et l'évaluation de la performance du successeur.

Ceci donnera l'opportunité aux deux générations de tester leurs habiletés à travailler ensemble dans l'entreprise familiale. Une fois ces tests passés, l'entraînement du successeur peut continuer de façon plus formelle.

Dyer (1986) considère qu'il peut y avoir certains problèmes à envoyer le garçon ou la fille à l'école, pour apprendre les "bonnes" techniques. A son retour, des conflits naissent parce que le fondateur n'a pas la même formation et le fils ou la fille devient alors un étranger et peut être rejeté.

Perrigo (1975) rapporte que même si le problème de nommer un successeur est envisagé franchement par le propriétaire, il n'a aucunement le désir de passer aux actes. Il ne veut pas transmettre la satisfaction personnelle reliée au poste de commandes, et de plus s'il a un jeune fils, il ne voudrait pas qu'une personne de l'extérieur vienne éventuellement empêcher celui-ci de diriger la compagnie. La solution de ce problème est facilitée quand le propriétaire est capable d'identifier clairement la différence entre ses propres désirs personnels et les besoins de l'entreprise.

Selon les différents auteurs, il existe plusieurs façons pour un entrepreneur d'intégrer un membre de la famille à son organisation. Mais nous pouvons poser la question suivante: est-ce qu'un membre de la famille doit succéder coûte que coûte au fondateur dans le siège de président. La réponse est "oui", mais seulement si la compétence et la maturité des candidats s'imposent. On évite ainsi le grand problème de népotisme qui a causé tant de ravages dans plusieurs grandes entreprises familiales. (Revue les Affaires, Nov. 1988)

Selon David Gallagher (1988), conseiller en marketing et en gestion industrielle et membre fondateur de l'association canadienne des entreprises familiales, il faut laisser place à

l'initiative pour profiter de l'enthousiasme des premiers efforts. Cela veut dire déléguer.

Pour Barnes et Hershon (1976), le problème de succession est grandement plus compliqué dans les cas où il se présente plusieurs successeurs potentiels dans la ou les familles. Dans certains cas même, les dirigeants renoncent à leurs responsabilités, reportant la décision au dernier moment, sans planification ni préparation de la succession.

Selon la revue Small Business Reporter (1981), les entreprises devraient utiliser quatre types de mesure pour évaluer le potentiel d'un éventuel successeur:

1) La personnalité

Le degré de motivation et les habiletés à comprendre les personnes et gagner la confiance des employés.

2) Les capacités analytiques

La facilité à reconnaître et analyser les problèmes et à atteindre les objectifs.

3) Les habiletés de supervision

La facilité à accepter et à assumer les responsabilités.

4) Les qualités éthiques

Intégrité, professionnalisme.

Ces différents critères sont importants dans le choix d'un successeur, peu importe si le propriétaire vend à ses enfants, à ses employés ou à des personnes de l'extérieur. Il voudra assurer à son entreprise une continuité qu'il soit ou non présent dans

l'entreprise.

Pour Naud, Théberge et Gasse (1986), la perception de la relève et de la succession par le dirigeant est différente selon les aspects de propriété ou de direction de l'entreprise. La relève à la direction implique la compétence, au point de vue managérial, des personnes déjà en place. C'est ce que l'on constate lors du choix de la succession, en cas d'absence subite. Les "autres" sont effectivement préférés: ils ont 88% des chances de prendre la relève en cas d'absence subite.

La succession à la propriété est davantage reliée aux aspirations personnelles du dirigeant. L'étude met en évidence le fait que le dirigeant préfère son fils dans 86% des cas lorsqu'il est question de ses aspirations et de la continuité familiale de ses efforts.

On constate également, dans ce rapport, une distinction faite entre propriété et direction dans le rôle joué par l'épouse en cas d'absence subite. Dans cette circonstance, la propriété est alors souvent confiée au conjoint et demeure familiale. C'est comme si les aspirations du dirigeant avaient une seconde chance d'être réalisées.

2.1.6 La vente à une personne de l'extérieur

Le vendeur

Dans certains cas, l'entrepreneur n'aura pas planifié de

succession, et décidera pour différentes raisons (absence de relève...) de vendre à quelqu'un de l'extérieur de l'entreprise. Cette vente pourra cependant nécessiter une planification à plus ou moins long terme.

Selon la revue Fusions et acquisitions d'entreprise (sept. 1988) de la Chambre de Commerce de Montréal, comme pour la préparation du successeur, la vente à l'extérieur doit être planifiée. Selon les auteurs, la plupart des gens se lancent en affaires dans le but de retirer des revenus et de bénéficier d'un gain de capital. Or le gain de capital n'arrive qu'à la vente de l'entreprise.

Les préoccupations de tous les jours font souvent oublier le besoin de se préparer à la vente éventuelle. Ainsi, de nombreuses entreprises n'atteignent jamais leur plein potentiel et les entrepreneurs réduisent d'autant leur gain de capital. Il faut donc commencer à planifier la vente dès la naissance de l'entreprise. A cette étape, l'entrepreneur n'est pas encore submergé par le quotidien et il a le temps de penser aux questions qui influenceront la vente future de son entreprise.

Pour Larcier (1971), la vente d'une affaire ou sa fusion avec une autre est une opération de gestion comme une autre avec une préparation, une réalisation et un résultat. La préparation comporte, selon Larcier (1971) cinq aspects:

- une stratégie de vente;
- un inventaire des atouts et des faiblesses de l'entreprise;
- "une toilette pré-nuptiale";

- une étude des perspectives de bénéfices;
- le choix d'un conseiller spécialisé de premier ordre;

Dans le même sens, on retrouve dans le rapport de la Chambre de Commerce de Montréal les différentes mesures à prendre en vue de la vente :

- Mettre sur pied un bon système d'information comptable et faire vérifier les états financiers de l'entreprise. Quelques-uns des grands obstacles à la réalisation de certaines opérations de vente d'entreprise au cours des dernières années se sont trouvés dans le domaine de la qualité de l'information comptable. Par exemple, dans les affaires de la famille, l'imbrication des comptes de l'affaire avec ceux des gérants ou des représentants de la famille présente souvent une telle complication que l'expert venu de l'extérieur trouvera difficilement à reconstituer la vérité.
- Etablir un plan d'affaires précisant les raisons qui soutiennent les stratégies et les projets d'expansion.
- Documenter par écrit les systèmes d'opération de l'entreprise (production, distribution etc...). Ceci aidera le nouveau propriétaire à assurer la transition et réduira le risque perçu par celui-ci.
- Recruter et former une équipe solide de direction. La plupart des acheteurs sont à la recherche d'une entreprise dotée de cadres capables d'assurer la continuité.
- Conférer une valeur intrinsèque à l'entreprise.

Pour Larcier (1971), il faut également que le vendeur se fasse une

idée préalable du genre de partenaire ou d'acheteur entre les mains duquel le vendeur aimerait voir tomber son entreprise. Ceci permettra d'éviter de se trouver face à face avec des personnes non désirées.

De plus le vendeur doit aussi décider s'il est disposé à rester intéressé à la nouvelle entreprise, soit d'une façon minoritaire ou autre.

Il faudra également garder les intentions secrètes pendant un certain temps vis-à-vis des cadres et du personnel supérieur. Le jour où, pour des raisons internes, le vendeur sera amené à mettre son état major dans la confidence, le soin apporté à l'affaire sera important. Il ne faudra pas donner l'impression qu'on abandonne purement et simplement le bateau.

L'acheteur

Pour Rousseau (1989), "connaître et maîtriser le processus général d'acquisition: voilà une des clés du succès d'une telle transaction. C'est sans aucun doute, la façon la plus efficace, la plus sûre de réaliser des activités d'acquisition. Depuis plusieurs années, des études associent la planification au succès des transactions et inversement révèlent que l'absence ou le manque de planification est une cause d'échec (Achtmeyer et Daniell, 1988; Ansoff et al., 1971, et Kitching 1967)."

Pour l'auteur, la décision d'acquisition s'inscrit dans un processus général, c'est-à-dire un ensemble d'événements, d'études,

de décisions qui se déroulent en une période donnée et qui concourent à la décision ultime "acquérir ou ne pas acquérir". Il s'agit d'un processus dynamique, itératif, qui comprend des actions et rétroactions, des mécanismes d'ajustement et n'a rien ou si peu, d'un mécanisme statique ou linéaire. Il comprend un va-et-vient de considérations et il faut bien le dire, d'hésitations. (Couvreur, 1978)

Un processus général d'acquisition a été établi. Il comprend quatre phases:

-la phase tactique

On procède à la sélection d'entreprises cibles, à l'évaluation et à la négociation de l'une d'elles.

-la phase de réalisation

Cette phase comprend deux éléments successifs: l'entente entre les parties contractantes, selon ce qui est convenu entre elles, et l'intégration de l'entreprise acquise.

-La phase de l'évaluation critique

Cette phase termine le processus général d'acquisition. Selon l'examen des résultats, l'on peut conclure au succès ou à l'échec de l'acquisition.

Pour Larcier (1971), l'acheteur, tout comme le vendeur, doit se mettre dans une position qui lui permette de réaliser l'acquisition prévue dans les meilleures conditions possibles, surtout si de telles acquisitions font partie d'un programme adopté par le conseil d'administration de la société en vue de réaliser tel ou tel aspect de son expansion par voie d'acquisition. Les

quatre points sur lesquels la préparation des acheteurs est la plus importante et demande à être soulignée sont:

- L'établissement d'une politique financière adéquate

Pour formuler une politique d'acquisition, il ne suffit pas de déterminer les limites financières de l'opération, il faut aussi, comme le vendeur, procéder à l'examen des points forts et des points faibles de la société. Une fois définie une politique d'acquisition ou de fusion, une fois un programme adopté qui indique vers quel domaine cette politique est orientée, la direction pourra préciser le profil de l'entreprise recherchée.

-La décision de réaliser une acquisition

Une fois dressée une courte liste d'acquisitions possibles, les responsables de la société acquérante se trouvent confrontés à un problème d'importance: étant donné les prévisions budgétaires de l'acquéreur, telle fusion ou acquisition, qui paraît possible, est-elle préférable ou non à l'investissement nécessaire pour créer l'équipement de production ou l'outil de vente équivalent.

-La gestion des acquisitions

Si certains organigrammes permettent l'adjonction plus ou moins rapide de cellules de contrôle et de centres de profits nouveaux, d'autres ne le permettent pas avec la même facilité. Gérer une affaire en vue de pouvoir intégrer les filiales ou départements nouveaux, n'est pas chose facile.

Selon le rapport de la Chambre de Commerce de Montréal sur les fusions et acquisitions, des études démontrent que plus de 50%

des acquisitions n'auraient pas eu lieu si l'acquéreur avait su ce qu'il a appris après l'acquisition. Les raisons de ces échecs sont nombreuses:

- Connaissance superficielle de l'entreprise acquise;
- Mauvaise intégration des opérations du vendeur;
- Mauvaise compréhension de l'environnement économique de l'entreprise acquise;
- Prix d'acquisition trop élevé;
- Financement inadéquat;
- Manque d'intégration du nouveau personnel;
- Incompatibilité de culture corporative entre l'acheteur et le vendeur;

Par conséquent, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux acquisitions focalisées, soit les transactions stratégiques où l'accent est mis sur des aspects comme la complémentarité des produits, du réseau de distribution, ou de la production, plutôt que sur l'aspect strictement financier de la transaction. On commence à réaliser que le gain n'est pas réalisé à l'acquisition, mais à l'exploitation à moyen terme de l'entreprise acquise.

Les facteurs d'acquisition

Essentiellement, selon Rousseau (1989), l'entreprise acheteuse veut déterminer ce que " vaut pour elle " l'entreprise vendeuse. Pour ce faire, elle examine celle-ci sous différents angles, au cours d'une période de temps qui demeure néanmoins

restreinte, et qui est bien souvent source de pressions. L'examen s'articule autour de trois perspectives et permet de répondre à ces trois questions:

- Quelle est la situation présente de l'entreprise vendeuse?
- Quelle sera la situation future probable après l'acquisition?
- Quels seront les liens à établir avec cette entreprise, une fois acquise?

L'examen de l'entreprise vendeuse fait appel à deux grands types de facteurs d'acquisition: les facteurs généraux et les facteurs spécifiques. Plus précisément, les facteurs généraux et les facteurs spécifiques comprennent cinq regroupements de facteurs, nommés réseaux de facteurs, ce sont : les réseaux de facteurs stratégiques, de facteurs financiers, de facteurs reliés aux ressources humaines, les aspects reliés aux gestionnaires, aux relations de travail, au personnel, le réseau de facteurs administratifs et les aspects reliés à la gestion interne.

Le réseau de facteur relié à la gestion des ressources humaines est très important au niveau de l'acquisition d'entreprise car il concerne la survie des emplois.

Pour Morin (1989), les implications pour le personnel, la possibilité du maintien réel des emplois, l'enrichissement ou l'appauvrissement des tâches peuvent varier en fonction des caractéristiques des " nouveaux maîtres des lieux", d'où la nécessité de mieux les connaître et de les reconnaître.

A ce niveau Morin (1989) dégage certaines observations:

- Il serait prudent d'éviter des généralisations hâtives

sur les effets inéluctables de ces changements. Ainsi, les équations trop rapides à l'effet que l'arrivée du nouveau propriétaire signifierait automatiquement des mises à pied certaines de gestionnaires et de commis. Par ailleurs, la version contraire de cette même assertion serait tout aussi inexacte ou incomplète.

-On ne saurait apprécier , ni évaluer , ni même prévoir les effets de l'arrivée de ces nouvelles têtes sans connaître davantage les raisons qui expliquent leur venue, et ces dernières sont fort diverses.

- Si ces acquisitions sont trop rapidement effectuées et sans préparation réfléchie et si elles sont en trop grand nombre l'oeuvre de financiers, on peut créer une psychose d'insécurité chez tout le personnel.

Ces observations sont relatives à différentes facettes de l'acquéreur, soit :

- la taille des entreprises en cause;
- le créneau de l'entreprise;
- le rapport de force des entreprises en présence;
- la personnalité des acquéreurs.

"Est-ce un financier ou un entrepreneur?"

Quoi qu'il en soit, la vraie richesse d'une entreprise, sa vraie force vive, son dynamisme actuel et potentiel, ce par quoi chaque entreprise se distingue, résultent de l'équipe de personnes qui la constitue et qui l'anime. Pour l'auteur, tôt ou tard, on devra s'en rendre compte et, tôt ou tard, on devra cesser de considérer

l'entreprise comme un simple objet de propriété que l'on vend ou achète sans autre considération au gré des marchés boursiers.

En conclusion, tout comme la vente , l'acquisition doit se faire avec la plus grande discrétion possible. Cela vaut pour les entreprises publiques ou privées.

L'annonce prématurée ou la rumeur de négociations peut faire avorter la transaction. C'est pour cela qu'il est souvent important de faire intervenir un bon courtier. Grâce à leur expérience et leur réseau de contacts, ils peuvent aider les intervenants dans leur choix.

A partir du moment où l'acheteur et le vendeur, avec ou sans l'aide du courtier, en sont venus à une entente, on doit procéder au transfert de la propriété et à l'intégration de l'acheteur dans sa nouvelle compagnie.

2.1.7 La succession managériale et le transfert de propriété

A ce niveau, nous étudierons comment se fait l'intégration du successeur (acheteur dans le cas d'une vente à l'extérieur) et la transition de l'entrepreneur au successeur.

Longenecker et Schoen (1978) ont étudié un modèle qui présente les différentes étapes qu'un successeur doit franchir avant d'assumer la conduite des affaires de l'entreprise familiale. Ce modèle comporte les deux principales phases suivantes:

- l'arrivée du successeur;

- le transfert de direction et de propriété;

La première phase amène le successeur à se sensibiliser au savoir-faire de la compagnie, à se familiariser " au jargon organisationnel", aux membres de l'entreprise et à son environnement. Il commence à travailler à temps partiel pour ensuite s'intégrer à temps plein.

Commence alors la deuxième phase où le successeur assume des fonctions managériales et des fonctions de supervision. Il se prépare à devenir Président, pour finalement être le leader de l'organisation.

Mcgovern (1978) de son côté, a étudié le cycle de la succession. Pour lui, il est toujours nécessaire de suivre l'évolution du processus et de savoir quel stade la succession a atteint. C'est important, car il est toujours possible d'identifier certaines caractéristiques et problèmes relatifs aux différents stades que le processus a atteint. Cependant, pour McGovern, le cycle commence avant l'arrivée du successeur.

Au stade 1, le propriétaire dirigeant reconnaît le besoin d'être remplacé. Il doit alors décider du futur de la compagnie, si on doit continuer à l'opérer ou si elle doit être vendue.

Au stade 2, il y a sélection du successeur, sa désignation, son entraînement et le processus de départ du prédécesseur.

Au stade 3, il y a l'arrivée des changements, on développe le nouveau leadership et les compétences managériales du successeur. En plus des trois stades précédents, on retrouve également les

principales variables suivantes:

- le stade atteint;
- la motivation du dirigeant;
- l'étendue de la domination familiale;
- le climat organisationnel;
- l'environnement de l'entreprise.

Hugron étudie le processus de succession managériale d'un côté et la transmission de la propriété de l'autre.

Au niveau de la succession managériale, on retrouve l'amorce, le choix , le règne conjoint et le retrait définitif. "Avec l'amorce, c'est la transmission des valeurs, de la vision, du savoir être et du savoir-faire du prédécesseur au successeur.

Au niveau de la transmission de la propriété, le processus est souvent plus court, mais implique habituellement un plus grand nombre d'intervenants externes à la famille et à l'entreprise. On retrouve alors comme étapes, la mise en place des procédures, le partage du patrimoine et enfin la consultation des spécialistes.

Ce qui est important au niveau du cycle de succession, c'est que le successeur ne prend pas la direction de l'entreprise du jour au lendemain. Longenecker et Schoen (1978) intègre le successeur en deux phases, McGivern (1978) l'intègre au niveau du stade 2 de son cycle, tandis que Gasse, Théberge et Naud (1988) parlent de règne conjoint.

Pour Hugron (1983), la passation des pouvoirs de direction représente pour l'entreprise familiale une période critique et potentiellement fatale.

Christensen (1953), quant à lui, associe la transition et la croissance. Pour lui, la croissance amène le stade pour une transition de " l'homme à tout faire ", à "l'organisation administrative".

La croissance est une façon d'accélérer le développement des compétences managériales. L'entrepreneur doit adapter sa façon de travailler. Il doit développer de nouvelles compétences et laisser ses méthodes personnelles. Si l'entrepreneur peut s'adapter et changer, la compagnie a des chances de réaliser sa croissance.

Pour Rosenblatt (1985), plusieurs entrepreneurs résistent à la retraite, et le fait d'avoir dans l'entreprise des membres de la famille qui y travaillent vont rendre plus facile le fait de résister à la retraite.

Plusieurs entrepreneurs voient la succession par un héritier comme une opportunité de rester dans l'entreprise, ce qui retardera d'autant la transition.

Pour Jonovic (1982), la transition sera douce seulement quand les priorités du patron vont devenir les priorités du successeur. La seule chose qu'on demande au patron dans la succession, c'est qu'il la laisse arriver.

Pour l'auteur, une façon de faciliter la transition est que chacun (patron et successeur) prenne un crayon et dessine l'organisation de l'entreprise, comme elle est aujourd'hui avec ses différents départements et comment il la voit dans cinq ans.

La clé de l'exercice est de voir comment le patron voit l'entreprise dans cinq ans. Une fois les problèmes et divergences

compris, il faut trouver des solutions et la succession doit en être une.

2.1.8 La succession intérimaire et les conseillers

Pour Christensen (1953), plusieurs entrepreneurs laissent la succession à la chance, d'autres la prévoient et règlent le problème. Quand l'entrepreneur prend intérêt à cet événement, les résultats sont empreints de succès.

La succession intérimaire est une solution à court terme. Elle est utilisée pour fournir du leadership à court terme et pour un temps limité, jusqu'à ce que la relève permanente soit développée et prête. C'est une approche populaire qui amène une protection à l'entreprise contre une absence subite et qui crée un pont entre les deux générations d'administrateurs. Cependant, l'entrepreneur doit continuer à développer sa relève.

De plus, Ward (1987) soulève le point qu'une succession intérimaire donne le temps aux membres de la famille de vieillir et de se préparer.

Jonovic (1982) voit dans la formation d'un comité constitué de membres extérieurs, une bonne façon d'assurer la continuité de l'entreprise. Ce comité permettra de faciliter la transition entre les deux générations.

Ce comité permet également à l'entreprise de ne pas rester isolé. " Ca peut sembler héroïque de souffrir seul avec ses problèmes". Le comité viendra donc aider à mener le changement. Ce

sera également le deuxième meilleur ami du successeur, après le patron.

Christensen (1953) considère également que les conseillers constituent un arrangement moins formel qui peut aider le dirigeant avec plusieurs de ses problèmes.

Un conseiller extérieur qui n'est pas pris par les activités journalières peut regarder plus loin. Il peut également apporter au problème de succession l'intérêt continu qui est essentiel à sa solution. Il est de plus considéré comme une personne désintéressée dans les affaires de la compagnie. Les conseillers extérieurs sont également une bonne source d'information et ont de l'expérience dans le domaine.

Pour Perrigo (1975), quand un père désire que son jeune fils lui succède, une solution est amenée par le recrutement d'une personne expérimentée d'un âge plus élevé que ce qu'il aurait normalement envisagé. Dans de telles circonstances, une date définie est planifiée pour le transfert des responsabilités au successeur. L'avantage de cette solution est que le gestionnaire de l'extérieur est au courant, participe aux objectifs de son rôle et verra à la formation du successeur.

2.1.9 Les règles à respecter lors de la succession

Pour Jonovic (1982), certaines règles doivent être respectées par le successeur qui a selon lui, le travail le plus difficile de

l'entreprise:

1) Le successeur doit se préparer lui-même pour un travail qui lui est disponible.

2) Il doit gagner le respect des gens qui l'entourent, surtout s'ils savent qu'il a le travail parce qu'il est le fils du patron.

3) Il doit rester objectif face aux gens avec qui il a été émotivement impliqué depuis la naissance.

4) Il doit devenir un manager compétent avec toutes les qualités d'un entrepreneur.

5) Il doit faire le travail mieux que quiconque ayant pu être engagé.

De plus le successeur ne doit pas se satisfaire d' être seulement un bon administrateur. Il doit être un bon leader, un bon négociateur et un diplomate.

Pour Ward (1987), certaines règles doivent être respectées par l'entrepreneur pour mener à bien la succession:

- l'entreprise doit établir un système administratif formel;
- il doit y avoir délégation d'autorité;
- on doit engager de nouveaux employés de l'extérieur;
- on doit développer de bons administrateurs pour remplacer le président lors d'urgence.

Selon le même auteur, il est très important de respecter les

principales règles énoncées pour mener à bien toute l'opération de relève de l'entreprise.

Selon une étude du " Wharton entrepreneurial Center" (1975), plus de 35% des entreprises vendues l'ont été à cause d'un manque de profondeur administrative ou de successeurs.

Souvent également, l'entreprise est vendue parce que les intervenants n'ont pas d'idée précise à propos de l'avenir de l'entreprise.

2.1.10 Le rôle du prédécesseur après la transaction

Le retrait de l'entrepreneur de son organisation est toujours problématique. Le rôle qu'il jouera après la vente est également très important.

La plupart des entrepreneurs ne voient pas comment ils pourraient occuper leur temps en dehors de l'entreprise. Si leur rôle était bien défini, le processus de succession serait beaucoup plus facilement réalisé.

A ce sujet, bien des entrepreneurs aimeraient envisager seulement une semi-retraite. Jonovic (1982) considère que ce n'est pas toujours la solution, car il est toujours là et il dirige.

Pour Hugron (1983), l'entrepreneur a construit une organisation à son image. Il cesse d'être dirigeant quand il meurt et, malheureusement, trop souvent la réorganisation du sommet

stratégique se fait au retour du cimetière.

Pour Danco (1982), l'entrepreneur veut croire qu'il mourra avec ses bottes de travail et ainsi il succombera de façon glorieuse dans la bataille.

Pour Alcorn (1982), la meilleure façon de commencer le processus est de mettre la pression sur le fondateur tôt. Il faut lui faire valoir les avantages financiers de la retraite et non les problèmes qui y sont reliés. En l'aidant à prévoir sa retraite, la succession pourra se faire de façon plus agréable.

Conclusion

Pour faire face à l'avenir, dans un sens, l'entrepreneur âgé ou le fondateur doit se dire qu'il mourra un jour. (Barnes, 1976)

De nouveaux rôles devront être définis et les mécanismes de transition devront être mis en place.

Les administrateurs plus âgés devront apprendre à conseiller et à enseigner plutôt qu'à contrôler et à dominer. Les jeunes cadres pourront alors apprendre plus facilement à utiliser leur nouvelle autorité.

Dans une telle optique, nous pouvons dire qu'une succession et une vente réussie peuvent signifier un nouveau départ pour l'entreprise.

En conclusion Gasse, Théberge et Naud(1988) proposent trois principes de base que l'on retrouve au niveau d'une succession:

-La succession et la relève doivent se préparer et se planifier

-Ces processus, comme d'autres éléments de la gestion d'une entreprise peuvent se gérer et faire partie intégrante de la stratégie des dirigeants.

Puisqu'il s'agit de questions complexes, on doit faire appel aux gens de l'entourage immédiat et de l'extérieur pour faciliter les transitions.

Ce dernier principe de base est également partagé par Barnes et Hershon (1976) qui identifient comme groupes intéressés à la succession familiale, la famille elle-même, les employés, les parents à l'extérieur de l'entreprise et les personnes de l'extérieur (clients, fournisseurs, conseillers...)

2.2 La définition des concepts

- Entreprise familiale

Pour les fins de notre recherche, nous utiliserons les termes " entreprise familiale ", lorsque nous voudrions désigner une entreprise qui a été vendue ou léguée à une relève familiale. L'entrepreneur familial est le propriétaire de l'entreprise qui a été vendue à la relève. Il pourra lui-même l'avoir acheté de son père ou à l'extérieur de la famille.

-Entreprise non familiale

Dans le même sens, nous utiliserons les termes "entreprises non familiales " pour désigner une entreprise qui a été vendue à des acheteurs à l'extérieur de la famille. L'entrepreneur non familial est le propriétaire de l'entreprise qui a été vendue à l'extérieur de la famille.

-Entrepreneur

Par définition, un entrepreneur est quelqu'un qui assume un risque pour lui permettre de faire un profit (Jonovic,1982).

Ainsi, chaque propriétaire d'entreprise est selon cette définition un entrepreneur.

On retrouve trois types d'entrepreneurs, toujours selon Jonovic:

-le fondateur, " qui fait tout lui-même". C'est lui

qui découvre le marché, qui trouve l'opportunité. Il commence à construire sur ce qu'il a fondé utilisant un plan très vague et très flexible, caché quelque part dans sa tête.

Une fois que l'entreprise obtient du succès, cela requiert les talents d'un architecte entraîné. Arrive alors un second type d'entrepreneur.

- Le second type n'est pas un pionnier, il a appris sur les genoux du fondateur et a développé ses aptitudes à travers une entreprise existante et en croissance.

-Le troisième type regroupe les entrepreneurs prudents. Ils considèrent l'argent comme une ressource à être investie et ils ont un grand respect pour l'action, qui est la seule façon pour que les choses soient faites.

Pour les fins de notre recherche, l'entrepreneur est celui qui assume la responsabilité de l'entreprise.

-La succession

Selon Alcorn (1982), succession veut dire changement dans le leadership de l'organisation. En d'autres mots, quand il y a succession, l'ancien patron s'en va et le nouveau arrive. De nouveaux chefs de départements sont choisis, des employés sont

promus et de nouvelles divisions sont établies.

La plupart des gens pensent que la succession signifie le remplacement du patron. Ce qui conduit inévitablement à un problème, parce que le " patron " est déterminé à rester le plus longtemps possible.

Pour Jonovic (1982), quand un entrepreneur voit arriver sa retraite, il est très anxieux et frustré. Il se voit assis ici et là, ne faisant rien, faisant confiance aux autres pour assurer son revenu, ce qu'il n'a jamais fait. Plusieurs lui disent que c'est la façon de faire, de jouir de la vie, mais il n'en est pas convaincu.

-Succession managériale

Gasse, Thériège et Naud (1988) identifient la succession managériale comme étant la succession à la direction de l'entreprise. Nous retrouvons alors les différentes étapes du cycle de succession de l'entreprise.

-Environnement

Général

C'est un environnement où l'on retrouve une multitude de facteurs d'ordre économique, social, démographique, politique, légal, etc... Il peut s'agir par exemple de lois ou règlements, de mouvements de consommateurs; le plus souvent, cet environnement est neutre ou indifférent vis-à-vis de l'entreprise elle-même, tout en influençant ses activités.

Sectoriel

Cet environnement est constitué de diverses composantes de la branche d'activités où se situe l'entreprise.

Associé

Cet environnement regroupe les divers partenaires externes de l'entreprise, tels que ses clients, fournisseurs, banquiers et actionnaires.

-Transfert de propriété

Signifie le partage du patrimoine (Hugron 1983). Nous incluerons dans cette définition tout l'aspect technique de la vente et de la préparation des contrats.

3. LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

L'analyse de la documentation apporte de multiples informations sur la succession d'une entreprise, principalement à caractère familial. Il est plus rare de trouver des études abordant spécifiquement la problématique que nous étudions.

Les objectifs

Dans ce cadre, les objectifs poursuivis seront:

- Identifier les motivations qui amènent un entrepreneur à décider de vendre son entreprise.
- Identifier le processus de décision qui amène au choix du successeur .(familial ou non familial).
- Etudier le rôle du successeur après la transaction.

Les hypothèses

Nous voulons vérifier l'hypothèse principale suivante:

Il existe des différences significatives dans le

processus de succession d'une entreprise familiale et non familiale.

Nous vérifierons également:

s'il existe des facteurs environnementaux, contextuels et motivationnels qui conditionnent la décision de vente de l'entreprise.

si le choix de vendre l'entreprise à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille entraîne un processus de transfert différent.

Ces différentes hypothèses seront vérifiées lors de l'analyse de chacun des éléments de notre recherche. L'hypothèse principale sera vérifiée suite à l'analyse de tous les éléments de notre travail.

4. LA METHODOLOGIE

La détermination de notre modèle théorique et la recension de la documentation nous ont permis de bien déterminer le sujet de notre recherche et les éléments que nous voulons étudier. Nous allons maintenant définir quelles sont les informations qui sont nécessaires à notre recherche et de quelles façons nous allons les recueillir et les traiter.

4.1 Identification des informations nécessaires

Les informations qui nous sont nécessaires à la vérification des hypothèses posées sont les suivantes:

Les motivations du propriétaire

- Est-ce qu'il a une relève possible?
- Son âge.
- Son état de santé.
- Son intérêt.
- Sa situation financière.
- Les objectifs du propriétaire pour l'entreprise.
- Les objectifs du propriétaire pour la relève.

L'environnement

- Le secteur d'activités.
- La taille de l'entreprise.
- Le chiffre d'affaires.
- La situation du marché.
- La situation de l'entreprise sur le marché.
- Le climat organisationnel.

-L'intervention des tiers.

Le contexte organisationnel

- Dans quelles conditions s'est faite la vente?
- Quel est le stade atteint par l'entreprise?
- Quel est le stade atteint par l'entrepreneur?
- Quelle est la variété possible d'acheteurs?
- Quel est le rôle joué par le propriétaire après la

transaction?

-Le règne conjoint.

-Le retrait définitif.

Ces différentes informations ont été regroupées en fonction des principales sections de notre modèle théorique.

4.2 Les sources d'information

A cause de la nature même des informations nécessaires, les données sont de type primaire, c'est-à-dire qu'elles sont recueillies spécifiquement pour cette étude, à partir d'un échantillon de 20 entreprises du secteur manufacturier. Nous avons choisi 10 entreprises qui ont été vendues à une relève familiale et 10 entreprises qui ont été vendues à l'extérieur de la famille.

Nous avons rencontré des représentants du ministère de l'industrie et du commerce qui nous ont fournis une liste des entreprises qui ont été vendues dans les cinq dernières années. A partir de cette liste, nous avons formé notre échantillonnage en fonction de la région de la Mauricie et de la région de Québec. Nous avons choisi dix entreprises de chaque catégorie pour nous permettre d'établir un parallèle entre les deux groupes. De plus, en choisissant un tel nombre d'entreprises, nous avons pu mener à fond des entrevues avec ces entrepreneurs. Nous considérons également que vingt entreprises représente un minimum pour obtenir des résultats statistiques significatifs.

4.3 L'instrument de mesure

L'instrument que nous avons utilisé pour mesurer nos variables est le questionnaire.

Comme les informations nécessaires touchent à la fois des données quantitatives (taille de l'entreprise, chiffre d'affaires...) et qualitatives, le questionnaire comportera des questions à échelle de type Likert, pour évaluer le comportement et l'attitude de l'entrepreneur.

4.4 La cueillette des données

La cueillette des données s'est faite par entrevue personnelle. L'entrepreneur était contacté quelques jours à l'avance pour la fixation d'un rendez-vous. Les entrepreneurs rencontrés avaient déjà vendu leur entreprise et répondaient à nos questions, souvent du domicile familial. Les entrevues avaient une durée moyenne de deux heures.

4.5 Traitement et analyse des données.

Le traitement des données s'est fait avec l'aide du logiciel S.A.S.. Nous avons fait ressortir les statistiques descriptives pour l'ensemble (fréquence-moyenne), et pour chacun des deux groupes.

Nous avons également fait des analyses avec les tests du chi carré et du t de student. Des statistiques d'association ont également été produites avec les analyses de Pearson et de Spearman. Ces statistiques nous ont permis d'établir des relations significatives entre les variables des deux groupes.

La prochaine section nous permettra de prendre connaissance des réponses à notre questionnaire et des résultats , suite à l'analyse statistique que nous avons faite.

5. LES RESULTATS

5.1 Analyses des résultats

1. L'entrepreneur

Le premier élément que nous avons analysé lors de notre étude est l'entrepreneur lui-même. Est-ce que l'entrepreneur d'une entreprise familiale a les mêmes caractéristiques , la même formation qu'un entrepreneur d'une entreprise non-familiale?

(Voir 2.2 -Définition des concepts)

1.1 L'âge de l'entrepreneur

Nous avons analysé si l'entrepreneur vend au même âge dans un groupe comme dans l'autre. (cf tableau 1.1)

TABLEAU 1.1 Age de l'entrepreneur au moment de la vente

	F	NF
AGE		
30-50 ans	0%	40%
50-60 ans	0%	20%
60-70 ans	60%	20%
70 ans +	40%	20%

Moyenne: 61.5

Ecart-type: 11.79

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il existe une différence significative entre les deux groupes. (test t: .0094). Une explication serait que l'E.F. laissera passer les opportunités de vente, sachant très bien que son " acheteur " travaille déjà dans l'entreprise. L'E.N.F. devra étudier chacune des opportunités de vendre et saisir la meilleure occasion qui se présentera, plutôt

que la retraite.

1.2 La nature du proprietoriat

La nature du proprietoriat, à savoir si l'entrepreneur opère seul ou avec un partenaire, a également été analysé. (cf. tableau 1.2).

TABLEAU 1.2 Nature du proprietoriat

	F	NF
1. Propriétaire unique	50%	80%
2. Partenariat	50%	20%

Moyenne: 1.35

Ecart-type: .489

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes. (test de t: .160)

Il est cependant intéressant de noter que les entreprises non familiales sont le plus souvent dirigées par un seul individu. Le

partenariat, d'après notre échantillonnage, se retrouve le plus souvent auprès des entreprises familiales. Ainsi, 50% de notre échantillonnage sont des entreprises dirigées par des partenariats familiaux, parce que souvent, entre deux générations familiales, des enfants ont pris la relève ensemble et depuis, opèrent l'entreprise.

1.3 L'expérience des entrepreneurs

L'expérience du secteur, qu'ont les entrepreneurs, à savoir " est-ce que l'entrepreneur arrivait dans un nouveau secteur lorsqu'il a pris la direction de l'entreprise?", a également été analysé. (cf. tableau 1.3)

TABLEAU 1.3 - Expérience du secteur

	F	NF
Expérience		
Moins de 30 ans	30%	40%
30-40 ans	60%	50%
40 ans +	10%	10%

Moyenne: 32.8

Ecart-type:10.56

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes. (test de t: .2641).

Selon notre échantillonnage, les entrepreneurs familiaux ont travaillé le plus souvent dans l'entreprise familiale, pour y gravir les échelons. Ainsi, au moment de prendre la direction de l'entreprise, ils avaient une très bonne expérience, et du secteur et de l'entreprise.

Pour le groupe des entrepreneurs non-familiaux, l'expérience a été acquise dans le même secteur, et dans des entreprises de même nature, souvent concurrentes.

1.4 Formation de l'entrepreneur

La scolarité de chacun des entrepreneurs a également été analysée et les résultats apparaissent au tableau 1.4.

TABLEAU 1.4 - Scolarité des entrepreneurs

	F	NF
Scolarité		
1. Primaire	10%	10%
2. Secondaire	80%	30%
3. Collégial	10%	50%
4. Universitaire	--	10%

Moyenne: 2.3

Ecart-type: .722

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (test de t: .0652). Le résultat est cependant très près de la probabilité fixée, soit $p=.05$. Etant donné la taille de notre échantillon, nous pouvons considérer qu'il existe une différence entre les deux groupes. Ce serait donc que la formation chez les entrepreneurs familiaux est acquise les plus souvent dans l'entreprise du père. Nous avons noté que l'entrepreneur joint l'entreprise familiale durant les études secondaires, aussitôt que se présente une opportunité d'aller y travailler. L'entrepreneur non-familial

continuera ses études post-secondaires pour approfondir l'aspect technique de sa formation.

1.5 Conclusion

L'analyse statistique nous a révélé qu'il existe une différence significative au niveau de l'âge de l'entrepreneur au moment de la vente.

Ainsi, l'entrepreneur familial attendra à la limite pour se retirer tandis que l'entrepreneur non familial saisira une opportunité intéressante avant le moment de la retraite. De plus l'entrepreneur non familial , étant plus jeune, aura tendance à amorcer une autre carrière après la vente, tandis que l'entrepreneur familial sera beaucoup trop âgé pour faire cela. Il préférera rester dans l'entreprise comme conseiller et s'assurer que les sommes d'argent encore dans l'entreprise sont bien gérées.

De plus, l'entrepreneur familial essaiera de rester le plus longtemps à la direction de son entreprise. Le plus de temps que prendra la relève pour présenter une offre, le mieux ce sera pour l'entrepreneur. Son intérêt est axé entièrement sur son entreprise et il n'envisage pas d'autres alternatives de carrière.

L'étude des caractéristiques générales de l'entrepreneur permet également de déceler certaines différences. L'entrepreneur familial dirigera son entreprise plus souvent avec un partenaire, comparativement à l'autre groupe. Ainsi, par exemple, les entreprises #3-4 et 5 sont des partenariats familiaux constitués lors d'une succession antérieure.

2. La situation familiale

Notre étude porte maintenant sur la situation familiale de l'entrepreneur. Nous nous interrogeons sur les possibilités de relève de part et d'autres, sur l'aptitude de la relève ainsi que sur le processus de décision au sein de la famille.

2.1 Le nombre de garçons et de filles

Le premier élément étudié au niveau de la situation familiale est le nombre d'enfants (garçons et filles) au niveau de chacune des unités de notre échantillonnage. (cf tableau 2.1).

Ce tableau nous indique que 10% des entrepreneurs familiaux n'ont pas de garçons et 10% n'ont pas de filles. Par contre, 40%

de ces entrepreneurs ont un garçon et 50% ont une fille. De la même façon, 20% des entrepreneurs non-familiaux n'ont pas de filles, 60% ont un garçon et 50% ont une fille.

TABLEAU 2.1- Le nombre de garçons et de filles

Nombre	F		NF	
	G	F	G	F
0	10%	10%	-	20%
1	40%	50%	60%	50%
2	30%	20%	40%	30%
3	10%	20%		
4	10%	-	-	-

Moyenne:1.3

Ecart-type:.8

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (test de t: .4645 pour les garçons et .3146 pour les filles). Ce qui nous amène à conclure que le nombre d'enfants présents dans la famille n'influence pas le fait qu'il y ait vente ou non à la famille.

2.2 Nombre de garçons et filles travaillant dans l'entreprise

Le nombre d'enfants impliqués dans l'entreprise a également été l'objet de notre analyse et les résultats apparaissent au tableau 2.2.

TABLEAU 2.2 - Nombre de garçons et filles travaillant dans l'entreprise

Nombre	F		NF	
	G	F	G	F
0	10%	70%	50%	90%
1	60%	30%	30%	10%
2	20%	-	20%	-
3	10%	-	-	-

Moyenne:1

Ecart-type:.8

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes, cependant

certaines différences sont importantes à noter.

Les enfants des entrepreneurs non familiaux travaillent souvent à l'extérieur de l'entreprise, pour trois raisons: soit par manque d'intérêt dans le secteur de l'entreprise(#13,19 et 20), soit à cause de l'âge de la relève (entrepreneurs qui ont vendu avec une relève trop jeune (#11,15,18 et 20) ou soit parce que l'entreprise a une trop grosse valeur sur le marché (#14-19).

De plus, les entrepreneurs familiaux font confiance à leurs enfants pour assurer la nouvelle direction de l'entreprise. Une entreprise de notre échantillonnage (#17) a été vendue à l'extérieur, malgré la présence d'un enfant à la direction de l'entreprise. Celui-ci ne voulant pas assumer la direction de l'entreprise, a préféré s'associer à un acheteur majoritaire provenant de l'extérieur.

2.3 Enfants aptes à prendre la relève

Maintenant que nous avons identifié le nombre d'enfants travaillant dans l'entreprise, nous voulons déterminer, parmi ceux-ci, lesquels sont en mesure d'assumer la direction de l'entreprise, selon la perception de l'entrepreneur. (cf tableau 2.3)

TABLEAU 2.3 Enfants aptes à prendre la relève

	F	NF
0-Non	-	90%
1-Oui	100%	10%

Moyenne: .55

Ecart-type: .51

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (chi carré:0). Les entrepreneurs interrogés considèrent que leurs enfants seront prêts à la relève lorsqu'ils auront le leadership et les connaissances techniques ainsi que les capacités financières et l'intérêt pour le domaine. Pour les entrepreneurs familiaux, les enfants travaillant dans l'entreprise sont une relève possible et le leadership de l'entreprise pourrait leur être confié.

Pour l'entrepreneur non familial, la relève ne sera pas en mesure d'assurer la succession de l'entreprise. La plupart des enfants ne sont pas intéressés à s'endetter pour une entreprise de si grande envergure et ils préfèrent s'orienter vers d'autres

champs d'intérêts. Ceux qui pourraient assurer la succession n'ont pas les ressources financières suffisantes pour permettre au père de se retirer ou de laisser passer une opportunité de vente intéressante. A un certain moment de la vie d'une entreprise, l'entrepreneur doit décider s'il investit pour croître ou s'il maintient sa situation actuelle. Si son entreprise doit croître pour servir la clientèle, l'entrepreneur plus âgé écoutera très attentivement toute offre intéressante car il n'est pas intéressé à consacrer ses énergies à ce nouveau projet.

2.4 Processus de prise de décision familial

Un élément étudié a été le processus de prise de décision au niveau familial. Nous voulons savoir si l'entrepreneur est le même leader au travail et à la maison. Pour y arriver, nous avons demandé à l'entrepreneur de quelle façon les décisions se prenaient et si son épouse et les enfants étaient consultés lors des décisions importantes. Le tableau 2.4 nous fournit les réponses à cette question.

TABLEAU 2.4 - Processus de prise de décision familial

	F	NF
Seul	70%	80%
En consultation	30%	20%

Moyenne: 1.25

Ecart-type: .44

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'y pas de différence significative entre les entrepreneurs des deux groupes (chi carré :.606). Le tableau nous apprend également que l'entrepreneur persiste dans le même style de leadership lorsqu'il est en présence des membres de sa famille. C'est l'entrepreneur qui prend les décisions dans l'entreprise, il délègue très peu et il agit de la même façon au niveau familial.

2.5 Temps consacré à la famille/entreprise

Cet élément nous permet de préciser l'importance accordée par l'entrepreneur à son entreprise et à sa famille. Pour mieux définir cette importance, nous avons demandé à l'entrepreneur quel pourcentage de son temps il consacrait à son entreprise, selon sa perception. Le tableau 2.5 nous indique les résultats.

TABLEAU 2.5 - Temps consacré à l'entreprise

	F	NF
Temps (%)		
50	20%	10%
75	30%	30%
80	40	20
90	10	40

Moyenne: .77%

Ecart-type: 11.85

Le résultat de l'analyse statistique nous indique (test de t: .1942) qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux

groupes d'entrepreneurs. Il ressort cependant de cette analyse que la préoccupation principale des entrepreneurs des deux groupes est l'entreprise elle-même. Ce qui indique que peu de temps est consacré aux activités familiales.

2.6 Conclusion

Les éléments suivants ressortent suite à l'analyse de cette section:

- La relève potentielle des entrepreneurs est d'en moyenne 1.5 garçons et de 1.3 filles
- Les entrepreneurs familiaux ont un nombre plus élevé de garçons travaillant dans l'entreprise.
- Nous retrouvons plus de filles travaillant dans l'entreprise familiale.
- Les entrepreneurs familiaux considèrent que leurs enfants sont aptes à prendre la relève.
- Les entrepreneurs des deux groupes consacrent beaucoup plus de temps à leur entreprise comparativement à leur famille.

En somme, il ressort que la situation familiale est particulière. La relève potentielle au niveau de la famille ne

constitue pas un facteur déterminant sur le comportement de ventes des entreprises. D'autres facteurs d'explications doivent être considérés tel que l'intérêt ou le non-intérêt des enfants, leur âge, leur situation familiale, la taille des entreprises et leurs aptitudes de gestion. Bien que, un à un, ces facteurs ne ressortent pas de façon significative, ceci n'exclut pas pour autant que leur ensemble, dans chaque situation de vente, peut s'avérer significatif sur la stratégie de vente.

3.L'environnement

L'étude de l'environnement nous permettra maintenant d'analyser dans quel milieu opère l'entreprise. Nous nous interrogeons sur la nature du marché, sa croissance et les changements à prévoir pour le futur.

3.1 Fidélité de la clientèle.

Le premier élément étudié au niveau de l'environnement est la fidélité de la clientèle. Nous avons demandé à notre entrepreneur si sa clientèle lui était fidèle ou s'il devait la reconquérir à chaque achat (appel d'offres). Les résultats de

notre analyse apparaissent au tableau 3.1.

TABLEAU 3.1- Fidélité de la clientèle

	F	NF
0-Aucune fidélité	20%	10%
1-Peu fidèle	-	-
2-Assez fidèle	10%	30%
3-Très fidèle	70%	60%

Moyenne:2.3

Ecart-type:1.08

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y pas de différence significative entre les deux groupes. (Résultat du T test : .8439). Nous pouvons cependant noter que dans les deux groupes, plusieurs clients importants ont des contacts directs avec l'entrepreneur. Cet élément est important pour l'entrepreneur, car il amène un certain niveau de sécurité à l'entreprise qui ne risque pas de perdre un client à chaque négociation de contrat. Le climat de confiance qui s'est établi fait en sorte que le client satisfait

retournera vers la même entreprise.

3.2 La croissance de la clientèle

Le deuxième élément étudié au niveau de l'environnement est la croissance de la clientèle. Cet élément nous permet de situer l'entreprise par rapport au marché et de percevoir son évolution. Nous avons demandé à l'entrepreneur de nous fournir ses statistiques sur le nombre de transactions effectuées pour chacune des trois dernières années. Les informations tirées de ces statistiques apparaissent au tableau 3.2.

TABLEAU 3.2 - La croissance de la clientèle

	F	NF
1-Stable	90%	40%
2-En croissance	10%	60%

Moyenne:1.35

Ecart-type:.48

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une différence significative entre les deux groupes(T test : .0177)
Ainsi la clientèle est plus stable au niveau des entreprises

familiales. L'entrepreneur cherche à moderniser son entreprise et à être compétitif. Son principal objectif n'est pas la conquête de nouveaux marchés, mais plutôt de conserver ses clients actuels et de conserver également l'aspect compétitif de ses produits.

Les entrepreneurs non familiaux orientent leurs investissements vers des agrandissements, ce qui leur permettra de servir de nouveaux marchés. Ils ont des entreprises en croissance. Cet élément aura un effet important sur la vente de l'entreprise, car la valeur de l'entreprise deviendra tellement grande qu'elle sera pratiquement inaccessible à une relève familiale.

3.3 Les concurrents

La perception de l'aspect compétitif de l'entreprise a également été étudiée. Nous avons demandé à l'entrepreneur pourquoi un client se présente chez lui plutôt que chez son compétiteur. Le tableau 3.3 nous donne un aperçu des résultats.

TABLEAU 3.3- Avantages de l'entreprise vs la compétition

	F	NF
1. Produit	60%	20%
2. Prix	10%	70%
3. Service	30%	10%

Moyenne : 2.2

Ecart-type:1.05

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (chi carré :.025).

L'avantage de l'entreprise familiale, selon notre tableau est le produit. La plupart de nos entreprises familiales opèrent dans un secteur où il y a plusieurs compétiteurs. Chacun essaie de se différencier par la qualité de son produit afin de conserver sa clientèle. L'entrepreneur non familial opère dans un secteur où les compétiteurs sont plus éloignés, ce qui fait que ce même compétiteur aura des coûts plus élevés , si on tient compte des coûts de transport associés à son produit. Le principal avantage

pour l'entrepreneur du groupe non familial devient donc le prix.

3.4 Les barrières à l'entrée.

Notre étude a également porté sur la possibilité qu' a un nouveau compétiteur de s'introduire dans le marché. A cet effet, nous avons demandé à l'entrepreneur, durant les cinq dernières années, combien de nouveaux compétiteurs ont fait leur apparition sur le marché et combien sont demeurés en place. De ces statistiques , nous avons tiré les résultats apparaissant au tableau 3.4.

TABLEAU 3.4 - Barrières à l'entrée

	F	NF
Plusieurs nouveaux compétiteurs?		
0-Non	60%	80%
1-Oui	40%	20%
Moyenne: .3		
Ecart-type: .47		

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré: .329). Les entrepreneurs déjà en place ont l'avantage principal d'avoir le " savoir-faire". Ils sont dans le secteur et ont des entreprises établies. Deux entreprises de notre échantillonnage ont une expertise de cinquante ans.

3.5 Le nombre de compétiteurs

Notre recherche nous a amené a évaluer le nombre de compétiteurs qui oeuvrent dans les secteurs étudiés. Nous avons déterminé qu'un entrepreneur qui avait moins de 5 compétiteurs dans son marché en avait peu et qu'un entrepreneur qui avait plus de 5 compétiteurs en avait plusieurs. (cf tableau 3.5)

TABLEAU 3.5 - Le nombre de compétiteurs

		F	NF
1. Peu	40%	90%	
2. Plusieurs		60%	10%

Moyenne:1.35

Ecart-type: .48

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il y a une différence significative entre les deux groupes (chi carré: .019). Cet élément nous confirme la différence des marchés des deux groupes. L'entrepreneur non familial a moins de compétiteurs dans son marché immédiat, tel que mentionné au paragraphe 3.3. de plus, les bons contacts qu'il a avec ses compétiteurs deviennent un avantage important pour lui. Ils se partagent souvent le marché de façon amicale.

3.6 Perception de l'environnement

Un dernier élément au niveau de l'environnement a fait l'objet de notre recherche. Nous avons demandé à l'entrepreneur comment il perçoit l'environnement pour les 3 prochaines années. Est-ce qu'il croit que c'est un secteur où il serait préférable de se retirer (défavorable), où il serait intéressant de continuer à faire des affaires (stable) où si c'est un secteur qui est appelé à se développer énormément (favorable).(cf tableau 3.6)

TABLEAU 3.6 - Perception de l'environnement

	F	NF
0- Défavorable	10%	20%
1- Stable	70%	20%
2- Favorable	20%	60%

Moyenne:1.25

Ecart-type:.71

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (t test: .3630). Cependant, nous pouvons noter que les entreprises des deux groupes évoluent dans des environnements où il est possible de réaliser de bonnes affaires. Toutefois les entreprises non-familiales sont avantagées, oeuvrant dans des secteurs en évolution.

3.7 Conclusion

De façon générale, l'entrepreneur non familial évoluera dans un milieu où les compétiteurs sont éloignés. Cet avantage lui permet d'offrir un produit à un prix intéressant pour l'acheteur, mais qui peut être inférieur à celui de ses compétiteurs, qui sont souvent des entreprises étrangères. Les marges de profit seront alors plus importantes pour les entreprises de ce groupe, ce qui rend la valeur de l'entreprise encore plus intéressante.

Parallèlement à cela, l'entrepreneur non familial peut envisager la croissance de son entreprise et faire une pénétration du marché des compétiteurs. Au lieu de concentrer ses efforts à la survie et au maintien de sa clientèle, il oriente ses énergies vers la croissance.

Dans ce sens, les objectifs des entreprises non familiales # 13,14,15,17,19 et 20 sont de percer de nouveaux marchés, étant bien en place dans leur marché actuel. D'autres entreprises familiales, principalement dans le domaine du textile, (#4), auront comme stratégie d'attirer la clientèle locale d'un compétiteur étranger. Ses énergies sont utilisées à maintenir son marché, et non pas à attaquer à l'étranger le marché du compétiteur.

Nous verrons un peu plus loin, qu'associée à cette croissance, il y a la notion d'investissement. Il n'est pas toujours évident qu'une relève fraîchement arrivée aura le capital nécessaire pour procéder à une croissance et la gérer. Cette relève aura plutôt l'énergie nécessaire et le désir de continuer et de surpasser les compétiteurs, pour ensuite orienter l'entreprise vers la croissance.

Les entreprises familiales #1,2,3,5,8 et 9 sont des entreprises où les jeunes et nouveaux patrons ont consacré une grande partie de leur énergie initiale à la réorganisation de l'entreprise, au contact avec les clients et enfin à sécuriser les financiers. L'objectif initial n'était pas la croissance.

Ainsi, l'environnement est un élément important dans la stratégie de vente de l'entreprise. L'entreprise qui compte sur une clientèle stable et fidèle, qui opère dans un secteur en croissance, avec très peu de concurrents dans son marché immédiat, aura une très grande valeur sur le marché et sera plus facile à vendre.

Nous verrons dans les chapîtres suivants, dans le contexte concurrentiel que l'on connaît, de quelle façon l'entrepreneur effectue la gestion courante de son entreprise et l'impact sur la

stratégie de vente.

4. L'organisation

L'étude de l'organisation nous permettra d'analyser comment est dirigé l'entreprise, de quelles façons sont prises les décisions et quelles sont les politiques de gestion de l'entreprise.

4.1 La position de l'entreprise

Le premier élément étudié au niveau de l'organisation est sa position par rapport à son secteur. Nous avons demandé à l'entrepreneur s'il était le leader dans son domaine d'activité. Le tableau 4.1 nous indique les résultats.

TABLEAU 4.1 - Position de l'entreprise

	F	NF
0. Non dominante	50%	30%
1. Dominante	50%	70%

Moyenne: .6

Ecart-type: .5

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (résultat du chi carré: .361)

Cependant, le tableau 4.1 nous permet de constater que le groupe d'entreprises non familiales est plus dominant et a ainsi un plus grand contrôle sur les prix. Cet élément a été vérifié au chapitre précédent où il est fait mention que la concurrence des entreprises non familiales est souvent située à l'étranger, ce qui permet aux entreprises locales d'être les leaders dans leur domaine.

4.2 Le potentiel de croissance des produits

En plus de sa position dans le marché, nous avons étudié quel était le potentiel de croissance des différents produits de l'entreprise. Plus précisément, l'entrepreneur nous renseignait sur la possibilité, pour ses principaux produits de sortir du marché actuel, et d'établir de solides bases dans de nouveaux marchés. Le tableau 4.4 nous fournit les résultats suivants:

TABLEAU 4.2 - Le potentiel de croissance des produits

	F	NF
0: Mauvais	-	10%
1: Bon	100%	60%
2: Excellent	-	30%

Moyenne: 1.25

Ecart-type: .78

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (Test de T: .1605). Il est cependant intéressant de noter que l'entreprise de groupe familial a des produits bien implantés dans son secteur, mais oriente beaucoup plus ses efforts à améliorer son produit qu'à conquérir de nouveaux marchés. Ses compétiteurs sont locaux et c'est ce marché que les entrepreneurs familiaux doivent conserver.

4.3 Stratégie de marketing

Nous nous sommes également interrogés sur les différentes stratégies de marketing utilisées par les deux groupes. Nous avons

demandé aux entrepreneurs de quelle façon ils font connaître leur entreprise et s'ils avaient une stratégie précise dans ce sens. Le tableau 4.3 nous indique les résultats.

TABLEAU - 4.3 La stratégie de marketing

	F	NF
0: Aucune	20%	40%
1: Moyenne	50%	60%
2: Structurée	30%	-

Moyenne: .85

Ecart-type: .67

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (test de T: .0962). A ce niveau, nous pouvons noter que les entreprises de notre échantillonnage sont des entreprises ayant une grande expertise dans leur secteur respectif. Cet élément fait en sorte que l'entrepreneur se fie beaucoup à la popularité de son entreprise et à la qualité de son produit pour se faire connaître... La publicité se limitera souvent à des annonces dans les revues spécialisées.

4.4 La détermination des prix

Nous avons analysé de quelle façon l'entrepreneur s'y prend pour fixer le prix de vente de son produit. Le tableau 4.4 nous fournit les résultats:

TABLEAU - 4.4 La fixation des prix

	F	NF
1. Matériel et main d'oeuvre	20%	70%
2. Matériel, main d'oeuvre et marché	80%	30%

Moyenne: 1.55

Ecart-type: .51

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (chi carré: .025). Ainsi, l'entrepreneur familial doit se soucier beaucoup plus des tendances du marché et des prix des compétiteurs pour la détermination des prix. Pour sa part, l'entrepreneur non-familial exerce un plus grand leadership sur son marché, et de par sa

position dominante, se soucie beaucoup moins de la compétition et peut profiter de son avantage concurrentiel.

4.5 Les raisons d'investir.

Au niveau de la gestion courante de l'entreprise, nous avons étudié les différentes raisons d'investissement d'un entrepreneur familial et non familial. Nous avons divisé les raisons d'investir en deux principales catégories qui sont, dans un premier cas l'agrandissement de l'entreprise qui augmentent sa capacité de production. Dans un deuxième cas, nous retrouvons la modernisation de l'entreprise qui comprend l'achat de nouvelles machineries ou le remplacement de l'équipement. Le tableau 4.5 nous indique les résultats.

TABLEAU 4.5 - Les raisons d'investir

	F	NF
1. Agrandissement	40%	80%
2. Modernisation	60%	20%

Moyenne: 1.25

Ecart-type: .6

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes, (chi carré:.068). Une différence est quand même notée entre les deux groupes. L'entrepreneur non familial va investir beaucoup plus pour conquérir de nouveaux marchés et augmenter sa capacité de production, tandis que l'entrepreneur familial voudra diminuer ses coûts d'opération et de production.

4.6 Le financement des projets

Les investissements des entreprises des deux groupes sont financés dans l'ensemble, de la même façon. Les entreprises échantillonnées disposent en général d'une bonne liquidité, ce qui leur permet d'autofinancer en grande partie leur projet.

(cf tableau 4.6)

TABLEAU - 4.6 Le financement des projets

	F	NF
1.Financement interne	40%	30%
2.Financement externe	-	-
3.Financement int. et externe	60%	70%

Moyenne:2.3

Ecart-type:.97

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré : .639). Il y a même plusieurs similitudes entre les deux groupes.

Un projet sera mis de l'avant lorsque l'entreprise aura une liquidité suffisante pour ne pas effectuer d'emprunt et tout ce que cela comporte en terme de dossier, garantie etc...

Les entrepreneurs préféreront préserver leur indépendance et financer eux-mêmes leur projet, tout en utilisant à court terme la marge de crédit qui leur est allouée.

4.7 Le délai de récupération

L'entrepreneur, lorsqu'il décide d'investir dans un projet, ne fait pas d'études détaillées. Il a son projet en tête et le mûrit, consulte quelques fois son comptable, avant de le mettre à exécution. Il a une bonne idée du rendement attendu de son investissement et de son délai de récupération. (cf tableau 4.7)

TABLEAU 4.7 - Le délai de récupération

	F	NF
Le nombre d'années		
0	-	10%
2	-	30%
3	80%	20%
5	10%	40%
9	10%	-

Moyenne:3.5

Ecart-type:1.82

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (test de T: .4762). Cependant, nous pouvons constater, qu'étant donné l'importance de plusieurs projets du groupe non familial, le délai de récupération est un peu plus long.

4.8 La consultation

Nous avons également étudié de quelle façon l'entrepreneur prend une décision. Est-ce qu'il consulte le

personnel, sa famille, la relève etc...? Le tableau 4.8 nous indique les résultats.

TABLEAU 4.8 - La consultation

	F	NF
1. L'entrepreneur ne consulte pas	10%	80%
2. L'entrepreneur consulte	90%	20%

Moyenne:1.3

Ecart-type:.5

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (chi carré: .002). L'entrepreneur familial va consulter sa relève, qui travaille dans l'entreprise, lorsqu'il a d'importantes décisions à prendre. Il fera également appel aux spécialistes extérieurs, principalement les comptables.

L'entrepreneur non familial, quant à lui, est habitué à diriger seul. Il consultera ses contremaîtres pour obtenir leur avis de temps à autre.

Conformément au tableau 2.4 sur la prise de décision familiale, il est également ressorti qu'au niveau de l'entreprise, c'est l'entrepreneur lui-même qui décide, et ce pour les entrepreneurs des deux groupes.

4.9 Le stade de l'entreprise

Nous avons également interrogé l'entrepreneur sur l'évolution de son entreprise. Nous lui avons demandé s'il prévoyait une croissance ou une certaine stabilité pour les mois et années à venir (cf tableau #4.9)

TABLEAU - 4.9 Le stade de l'entreprise

	F	NF
0 : A maturité	70%	60%
1 : En croissance	30%	40%

Moyenne: .35

Ecart-type: .48

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas

de différence significative entre les deux groupes. (chi carré : .639). Cependant nous pouvons noter que la perception de l'entrepreneur des deux groupes est à peu près la même. Il a une entreprise très saine qui a une bonne opération.

Les entrepreneurs ne considèrent pas que leur entreprise est en évolution. Ils perçoivent plutôt une stabilité, malgré un secteur en croissance, principalement dans le cas des entreprises non familiales. Plusieurs entrepreneurs considèrent également la vente de l'entreprise , soit à une relève ou à un acheteur extérieur, comme une croissance très probable. L'arrivée de "forces fraîches" amènera de nouvelles idées et une nouvelle vigueur à l'entreprise.

4.10 Conclusion

De façon générale, les éléments suivants ressortent suite à l'analyse de cette section:

- selon les entrepreneurs, le potentiel de croissance semble être meilleur pour les entreprises non familiales.
- L'entrepreneur familial se préoccupe plus de sa stratégie de marketing que l'entrepreneur de l'autre groupe.

- Les prix fixés tiennent davantage compte de la compétition pour les entreprises familiales.

- L'entrepreneur non familial investira, dans la plupart des cas, pour augmenter sa capacité de production.

-L'entrepreneur non familial ne consultera que très peu avant de prendre une décision.

-Les deux types d'entrepreneur considèrent que leur entreprise est à maturité.

Ainsi, avant de débiter l'étude des motivations pour la vente de son entreprise, nous avons déterminé que l'entrepreneur des deux groupes était un leader, qui prenait lui-même ses décisions, quoique celui du groupe familial consulte un peu plus son entourage avant de décider. Les entrepreneurs des deux groupes n'auront que très peu recours à leurs employés lorsque des décisions doivent être prises relativement aux politiques de l'entreprise. Nous avons également noté que la gestion de l'entreprise est semblable pour les deux groupes, et que l'entrepreneur ne fait pas d'études très poussées lorsqu'il a une décision financière à prendre. Il se fie beaucoup à son expérience, avec succès d'ailleurs. De plus l'entrepreneur familial évolue dans un environnement très

compétitif et doit tenir compte du marché lors de la fixation des prix. L'analyse de ces différents éléments nous permettra maintenant d'établir leur influence sur la vente de l'entreprise et les motivations de l'entrepreneur.

5. Les motivations de l'entrepreneur

Nous analyserons à ce niveau les motivations de l'entrepreneur relativement à la vente de son entreprise. Nous nous interrogerons tout d'abord sur les raisons de la vente pour l'un ou l'autre des groupes. Le tableau 5.1 nous indique les résultats.

TABLEAU 5.1 - Motivations pour la vente

Raisons de vente	F	NF	M	ET
important à				
Mauvaise santé	30%	10%	1.7	1.45
Faciliter la relève	100%	10%	3.05	1.93
Opportunité	10%	100%	3	1.9
Changement d'intérêts	0%	10%	1.2	.89
La retraite	80%	49%	3.6	1.76

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a différence significative dans les cas où la raison de vente est de faciliter la relève (t test:.0001), l'opportunité de vente (t test:.0001), et la retraite. (t test .0419)

Ainsi, les résultats statistiques nous démontrent que la motivation est très différente dans un cas ou l'autre. L'entrepreneur familial vendra à ses enfants pour leur faciliter la transition à un poste de responsabilité. L'entrepreneur non familial, quant à lui, vendra à l'extérieur lorsqu'il aura été approché par un acheteur. Il ne voudra pas laisser passer une opportunité sérieuse et il devra prendre une décision rapidement. Il ne pourra pas attendre la retraite pour réagir.

Au niveau des entreprises familiales, les entreprises #1,5 et 9 ont eu une transition différente. Dans ces cas, la relève a travaillé à l'extérieur avant de revenir à l'entreprise familiale, et il était entendu avec le père, que la relève assumerait la succession. Pour l'entreprise #1, tout était prévu, et le père a dû se retirer suivant le plan établi avec ses enfants. Dans ce cas, au moment de sa retraite, le père n'était pas trop intéressé à se retirer. Pour l'entreprise #5, aucun plan n'avait été préparé, et

la relève a du, le moment venu, présenter une offre et négocier avec le père pour pouvoir assumer les responsabilités de la compagnie.

Dans le cas de l'entreprise #9, le retour de la relève s'est fait en même temps que la transition. Le père était prêt à se retirer et la relève était disponible. Cependant, nous verrons plus loin que des problèmes étaient associés à cette transition, la relève n'étant pas assez expérimentée pour assumer complètement le leadership et ne voulant pas que le père n'intervienne trop souvent. Pour les autres entreprises familiales, la transition s'est effectuée avec une relève présente à l'entreprise. Pour les entreprises #4 et #8, le père n'a jamais voulu se retirer complètement. Dans le cas de l'entreprise #4, le père a transféré graduellement des actions à la relève, tout en se gardant la majorité pour une longue période. Ceci a causé de très graves problèmes, la relève ne pouvant opérer librement. Pour l'entreprise #8, il y a eu transition graduelle, mais la responsabilité a été transmise à la relève uniquement à la mort du père.

Les entreprises #2,3,6,7 et 10 ont été vendues à la relève, mais le père demeurait présent, sans détenir de responsabilités. Ceci lui permettait de s'assurer du bon fonctionnement de

l'entreprise dans laquelle il avait encore de l'argent investi. Dans ces cas, la transition a été plus facile, les responsabilités étant entièrement transférées au moment de la transaction.

Au niveau des entreprises non familiales, les entrepreneurs #11,14,15 et 20 n'avaient pas manifesté le désir de vendre. Cependant, des acheteurs les ont approché, et leur ont fait des offres. Pour l'entreprise no 11, l'entrepreneur ne voulait pas gérer la croissance qui était rendue nécessaire, mais préférait bénéficier de son capital immédiatement. L'acheteur a répondu à ses conditions.

Pour l'entrepreneur non familial #14, l'acheteur a fait une offre d'achat valable pour deux ans. Au début, l'entrepreneur était surpris et n'était pas encore prêt. La stratégie de l'acheteur a été de permettre au vendeur de bien se préparer à la retraite et de planifier sa vente. Effectivement, l'entreprise a été vendue avant la fin de l'échéance de deux ans.

L'entreprise #15 est une jeune entreprise. L'entrepreneur âgé de 30 ans gérait une petite compagnie qui progressait rapidement. L'entrepreneur y était très impliqué et était apte à gérer cette croissance. Cependant, un groupe d'acheteur s'est formé et lui a fait une offre qu'il a accepté.

Pour l'entreprise #20, il y a eu un changement d'intérêts de la part de l'entrepreneur. Il y avait une relève familiale apte, mais les nombreux problèmes du domaine de la chaussure et le prix élevé de l'entreprise ont fait en sorte que le vendeur préférait accepter l'offre de l'acheteur extérieur. De plus, notre entrepreneur ayant une nouvelle entreprise dans un autre domaine, son intérêt était moindre, et n'ayant pas délégué ses responsabilités ou préparé de successeur, il lui était difficile d'opérer les deux entreprises.

L'entrepreneur #12 a vendu pour cause de maladie. Il était très impliqué dans son entreprise. Des acheteurs et sa famille l'ont incité à prendre sa décision durant sa convalescence. Lors de son retour à la santé, son entreprise était vendue, ce qu'il a alors regretté.

Dans le cas de l'entreprise #17, l'entrepreneur avait un garçon qui y travaillait et qui n'était pas apte à prendre la relève. Lorsque l'acheteur s'est présenté (employé d'une compagnie concurrente) , la relève a préféré devenir actionnaire minoritaire et travailler pour les nouveaux patrons.

Les entreprises #13,16,18 et 19 ont été vendus à l'extérieur et les entrepreneurs se sont retirés après la transaction.

5.2 Conclusion

En résumé, les motivations sont différentes. L'entrepreneur familial voudra rester le plus longtemps possible dans l'entreprise tandis que l'entrepreneur non familial va profiter de l'opportunité lorsqu'elle se présente. Ce que nous remarquons à ce niveau, c'est que différentes façons sont utilisées pour permettre à la relève de prendre la direction de l'entreprise. Ces façons engendrent souvent des problèmes, soit parce que l'entrepreneur demeure sur place trop longtemps ou parce que la relève n'est pas bien préparée à assumer la direction de l'entreprise. Nous analyserons dans les chapîtres suivants de quelle façon l'entrepreneur s'y est pris pour vendre son entreprise et si effectivement, il a planifié sa succession.

6. Le déroulement du processus

Maintenant que nous avons déterminé dans quel contexte évoluait l'entreprise et que nous avons aussi déterminé les raisons qui ont amenées l'entrepreneur à vendre son entreprise, nous étudierons comment s'est effectuée cette vente.

Le premier élément étudié est le déroulement du processus de prise de décision. Nous voulons déterminer si la décision est planifiée ou si elle a été prise de façon subite et imprévue. Pour ce faire, nous avons demandé à l'entrepreneur s'il avait préparé un plan de succession pour la vente de son entreprise, ou si ce sont les événements qui ont provoqué la vente de son entreprise. (cf Tableau 6.1)

TABLEAU - 6.1 - Le déroulement du processus de vente

	F	NF
1. Non planifié	40%	50%
2. Planifié	60%	50%

Moyenne: .55

Ecart-type: .51

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré:

.653). Ainsi, lorsque l'entrepreneur décide de vendre son entreprise, on ne retrouve que très peu de différences entre les deux groupes. Une explication est que l'entrepreneur commencera à planifier son retrait lorsqu'il sera plus près de la retraite.

Cette planification ne sera pas formelle, mais il commencera à élaborer un projet dans sa tête, souvent sans en parler à quiconque. Il faudra un élément externe pour lui permettre de mettre à exécution son projet. (offre d'achat, maladie...). L'entrepreneur n'est pas très intéressé à planifier son retrait. Comme nous l'avons noté dans les chapîtres précédents, son entreprise est sa vie. De plus il est impliqué dans les tâches quotidiennes des opérations ce qui ne lui permet pas de penser à cette situation.

6.2 Les facteurs déclencheurs

Après avoir étudié s'il y a eu planification ou non, nous analyserons les facteurs déclencheurs qui ont fait en sorte que l'entrepreneur amorce les démarches pour vendre son entreprise. Le tableau 6.2 nous montre que dans 90% des cas il y eu un facteur déclencheur identifiable.

TABLEAU - 6.2 - Les facteurs déclencheurs

	F	NF
0 : Non	10%	10%
1 : Oui	90%	90%

Moyenne: .9

Ecart-type: .3

Les facteurs

Offre extérieure :	-	60%
Relève :	50%	-
Maladie :	30%	10%
Autres :	20%	30%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différences significatives entre les deux groupes. (chi carré:1.0). Il y a donc, dans 90% des cas, un élément déclencheur perceptible qui fait en sorte que l'entrepreneur va décider de

vendre son entreprise, ce qui est la même chose dans un groupe et dans l'autre. Toutefois ce qui diffère dans un groupe ou l'autre, c'est le facteur déclenchant le processus.

L'élément déclencheur fera en sorte de concrétiser le plan que l'entrepreneur a en tête. Les entrepreneurs familiaux étaient moins surpris lorsque la relève présentait une offre, la relève étant présente dans l'entreprise. L'entrepreneur avait toujours en tête cette possibilité. Les entrepreneurs non familiaux étaient plus surpris lorsqu'ils recevaient une offre, surtout s'ils se trouvaient dans la catégorie qui n'avaient jamais planifié cette démarche.

Ainsi, l'entrepreneur non familial #14 a demandé une extension de deux ans sur l'offre d'achat pour lui permettre de passer à travers le processus de planification.

Les entreprises familiales #1 et #9 ont décidé de vendre quand la relève leur a fait une proposition pour qu'elle se joigne à la compagnie et en prenne la responsabilité. La relève des entreprises #2, 5, 7 et 10 ont fait des offres à leur père, qui avait éventuellement pensé à vendre sans toutefois prendre action. L'entrepreneur #3 a reçu une offre d'un acheteur extérieur, ce qui a secoué les enfants travaillant dans l'entreprise.

6.3 Les pressions internes

A ce niveau, nous voulons déterminer si l'entrepreneur a décidé seul de vendre son entreprise ou s'il a subi des pressions de la famille ou de l'intérieur de l'entreprise. (cf tableau 6.3)

TABLEAU 6.3 - Pressions internes lors de la vente

	F	NF
0 : non	30%	90%
1 : oui	70%	10%

Moyenne: .4

Ecart-type: .5

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (chi carré : .006). Lorsque l'entrepreneur non familial décide de vendre son entreprise, il ne le fait pas suite à des pressions de la famille, ou des employés. Cependant, l'entrepreneur familial subira des pressions de la famille et de l'entreprise, là où se trouve la

relève. Les enfants n'attendent pas que l'entrepreneur décide de se retirer, ils lui feront une proposition pour un changement graduel de responsabilités.

Le résultat de l'analyse des pressions internes est conforme au processus de prise de décision où il nous est apparu que l'entrepreneur familial consultait beaucoup plus les membres de sa famille avant de prendre une décision.

Ainsi, les entreprises non familiales n'ont pas eu de pressions internes (familles-personnel) pour vendre l'entreprise. Une seule entreprise non familiale, l'entreprise #12, a été vendue suite à des pressions internes. La femme et les enfants de l'entrepreneur malade l'ont amené à vendre son entreprise durant sa maladie; ce qu'il a regretté une fois la santé recouvrée. Toutes les autres entreprises non familiales ont été vendues suite à des pressions de l'extérieur de l'entreprise.

6.4 Les pressions externes

Dans le même sens, nous voulons déterminer si des éléments extérieurs ont amené l'entrepreneur à prendre sa décision.
(cf tableau 6.4)

TABLEAU 6.4 - Les pressions externes

	F	NF
0: non	100%	-
1: oui	-	100%

Moyenne: .5

Ecart-type: .51

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (chi carré; 0). Nous pouvons noter que l'entrepreneur familial ne subit pas de pressions du marché ou d'acheteurs extérieurs; il est influencé uniquement par la relève. L'entrepreneur non familial sera influencé, quant à lui, par le marché et les différentes propositions qui lui seront faites par d'éventuels acheteurs. C'est également ce que nous retrouvions lors de l'analyse des motivations. En effet, l'entrepreneur non familial vendait son entreprise lorsqu'il avait une opportunité d'achat intéressante venant de l'extérieur.

6.5 Le rôle de l'entrepreneur après la transaction

Un autre élément étudié est le rôle joué par l'entrepreneur après la transaction. Nous voulons déterminer l'importance de ce rôle par rapport au choix de l'acheteur et du moment de la transaction. Pour ce faire, nous avons demandé à l'entrepreneur si le choix de l'acheteur et la possibilité ou non qu'il demeure dans l'entreprise après la transaction l'avait influencé au moment de la prise de décision. (cf tableau 6.5).

TABLEAU 6.5 - Influence du rôle après la transaction.

	F	NF
0: Aucune influence	40%	50%
1: Influence	60%	50%

Moyenne: .55

Ecart-type: .51

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré :

.653). Le rôle post-décisionnel est important pour l'entrepreneur, mais n'influencera, que dans la moitié des cas, le choix de l'acheteur.

Plusieurs acheteurs, et ce des deux groupes, préfèrent que l'entrepreneur se retire après la transaction pour leur permettre de prendre pleinement charge de l'entreprise. Dans d'autres cas, les acheteurs et la relève préfèrent que l'entrepreneur demeure sur place un certain temps, pour rassurer les clients et utiliser l'expérience de l'entrepreneur. Quant à lui, étant donné son âge, l'entrepreneur n'attache pas plus d'importance à son rôle ultérieur dans un groupe ou l'autre.

6.6 La prise de décision de vendre.

Un autre élément étudié à ce niveau est le nombre de personnes impliqué dans la prise de décision. Nous voulons déterminer si l'entrepreneur a pris cette décision de la même façon qu'il prend des décisions au niveau de la gestion courante de son entreprise. (cf tableau 6.6)

TABLEAU 6.6 - La prise de décision de vendre l'entreprise

	F	NF
1. Seul	20%	60%
2. En consensus	80%	40%

Moyenne:1.6

Ecart-type: .5

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré :.068). Cependant, conformément aux autres décisions prises, l'entrepreneur non familial a tendance à prendre ses décisions lui-même, tandis que l'entrepreneur familial consultera, principalement les membres de sa famille et les conseillers-experts. Nous pouvons quand même noter une différence au niveau de l'entrepreneur non familial qui avait l'habitude de prendre ses décisions avec très peu de consultation préalable, comme nous l'avons vu dans les tableaux précédents.

6.7 La recherche de l'acheteur

Nous avons demandé à l'entrepreneur ce qu'il recherchait chez l'acheteur et quelle était l'importance de chacun des critères qu'il avait déterminé. (cf tableau 6.7)

TABLEAU - 6.7 Elément recherché chez l'acheteur

	F	NF	M	E.T.
Important à				
1. La solidité financière	40%	100%	4.1	1.07
2. La continuité de				
l'entreprise	90%	60%	3.9	1.48

Solidité financière T test: .0001

Continuité T test: .0688

Ainsi, pour la transaction elle-même, il sera très important pour l'entrepreneur non familial d'être payé sans "balance de vente" au moment de la transaction. L'entrepreneur, au moment où il cède les responsabilités, ne veut plus avoir d'argent investi dans l'entreprise, et c'est pourquoi il recherche chez l'acheteur la

solidité financière. Dans certains cas, l'entrepreneur demeurera, pour une certaine période, dans l'entreprise. Mais une fois payé, il est plus indifférent à la façon de gérer de son successeur.

L'entrepreneur familial attachera beaucoup d'importance à la continuité de l'entreprise. Souvent l'entreprise aura été transférée de génération en génération, et il ne voudra pas être le dernier de la lignée à l'avoir exploité. Il est à noter également que l'entrepreneur non familial attache beaucoup d'importance à la continuité, sans en faire une priorité, cependant.

6.8 Le secret de la transaction

Nous avons demandé à l'entrepreneur s'il attachait de l'importance au caractère confidentiel de toutes ses démarches relatives à la vente de son entreprise. (cf tableau 6.8)

TABLEAU - 6.8 **Secret sur la transaction**

	F	NF
0 : Non	40%	20%
1 : Oui	60%	80%

Moyenne: .7

Ecart-type: .47

Le résultat de l'analyse statistique nous indique qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré: .329) Dans la plupart des cas, l'entrepreneur préfère que les démarches relatives à la vente de l'entreprise soient confidentielles. Les clients seraient insécurisés face à une telle transaction, ayant pour la plupart des contacts personnels avec l'entrepreneur en place. Dans le cas des entreprises familiales, le sentiment d'insécurité des clients est moindre car des contacts sont déjà établis entre la relève et les clients, ce qui fait en sorte que la vente de l'entreprise n'aura pas beaucoup d'impacts sur de telles relations.

6.9 Le prix de vente de l'entreprise.

Nous avons interrogé l'entrepreneur sur le prix de vente de l'entreprise. L'information fournie à cette question nous a permis de grouper les réponses en différentes catégories, telles qu'elles apparaissent au tableau 6.9.

TABLEAU 6.9 - Le prix de vente de l'entreprise

	F	NF
1. Au-dessus de la valeur au livre	10%	60%
2. En-dessous de la valeur au livre	30%	10%
3. A la valeur au livre	60%	30%

Moyenne: 2.1

Ecart-type: .91

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré; .178).

Cependant, nous pouvons noter que l'entrepreneur non familial obtiendra une plus grande valeur pour son entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, son entreprise est en croissance et a une

bonne valeur sur le marché. De plus il recherche la solidité financière, ce que peut difficilement lui offrir une éventuelle relève. Quant à l'entrepreneur familial, il permettra à la relève d'opérer un peu plus à l'aise, avec une meilleure marge de manoeuvre, en lui vendant son entreprise à un prix moins élevé.

6.10 Les conseillers externes

Nous voyons à ce niveau si l'entrepreneur utilise l'avis de conseillers externes, tels comptables, fiscalistes ou notaires pour définir, préparer et réaliser la vente de son entreprise. (cf tableau 6.10)

TABLEAU 6.10 - Utilisation de conseillers externes.

	F	NF
1. Non	-	30%
2. Avec conseillers externes	100%	70%

Moyenne: 1.85

Ecart-type: .36

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes. (chi carré:

.06).

Nous notons cependant, conformément aux résultats précédents sur la prise de décision, que l'entrepreneur familial consulte beaucoup plus avant de prendre une décision. Il fera appel à des conseillers principalement pour contrôler sa part dans l'entreprise et pour assurer un partage équitable parmi la relève. De plus, ayant encore des intérêts financiers dans l'entreprise, il voudra s'assurer un certain contrôle lors de prises de décisions importantes relatives à l'orientation de l'entreprise.

6.11 La perception du personnel

Un élément très important qui différencie la vente de l'un et l'autre des groupes est la perception du personnel vis-à-vis la transaction. Nous avons demandé à l'entrepreneur si le personnel avait eu une réaction positive lorsqu'il apprit la vente de l'entreprise. (cf tableau 6.11)

TABLEAU - 6.11 La perception du personnel

	F	NF
0: Négative	-	40%
1: Indifférente	20%	30%
2: Positive	80%	30%

Moyenne: 1.35

Ecart-type: .81

Le résultat de l'analyse statistique démontre qu'il y a une différence significative entre les deux groupes. (Test de T: .0118).

La perception du personnel, vis-à-vis la transaction, est différente pour l'un et l'autre des groupes. Dans les cas des entreprises familiales, la transition se fait lentement, la relève étant sur place. Le personnel considère qu'un changement de direction n'amènera pas un climat d'insécurité. Au contraire, le personnel considère qu'un changement de direction est positif étant donné que la relève amène un nouveau souffle et oriente l'entreprise vers la croissance.

Dans le cas des entreprises non familiales, le personnel est plus insécure, ne connaît pas le nouvel entrepreneur et encore moins ses objectifs.

6.12 Les problèmes de transition

Nous allons évaluer également les différents problèmes qui ont eu cours lors de la transition. Les deux tableaux suivants (6.12.1 et 6.12.2) nous permettent d'évaluer l'importance de ces différents problèmes.

TABLEAU - 6.12.1 - Envergure des problèmes

	F	NF
0: Aucun problème	30%	50%
1: Problème mineur	10%	10%
2: Problème moyen	50%	20%
3: Problème majeur	10%	20%

Moyenne: 1.25

Ecart-type: 1.16

Test de T: .5787

TABLEAU - 6.12.2 - Nature des problèmes

	F	NF
0: Aucun	30%	50%
1: Personnel	30%	20%
2: Clients	10%	10%
3: Autorité	20%	-
4: Gestion	10%	20%

Moyenne: 1.5

Ecart-type: 1.23

Test de T: 1.0

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il n'y a pas de différence significative entre les deux groupes.

Les tableaux nous indiquent que certaines entreprises ont rencontré des problèmes importants au moment de la transition. Une entreprise familiale a fait face à un problème majeur, lorsque la relève, de retour dans l'entreprise, a décidé de prendre la responsabilité de l'entreprise sans période de transition, ce qui a insécurisé la clientèle. L'effet, à court terme de ce problème, aura été la perte d'une partie du chiffre d'affaires.

Pour les entreprises non familiales, deux problèmes majeurs se sont présentés. Dans un cas, l'acheteur ne connaissait pas le secteur, ce qui a occasionné des problèmes au niveau des clients et du personnel. Dans l'autre cas, l'entreprise a été achetée par un concurrent, ce qui a insécurisé le personnel.

6.13 Conclusion

Nous avons analysé dans les chapîtres précédents l'environnement, les motivations pour la vente de même que l'organisation de l'entreprise. Ce que nous recherchons présentement, c'est comment l'entrepreneur a-t-il pris sa décision de vendre.

Ce qui ressort de nos résultats, c'est que la moitié des entrepreneurs ont planifié la vente de leur entreprise, dans leur tête, sans plan formel. Les résultats sont les mêmes pour les deux groupes.

A partir du moment où la décision de vendre sera prise, les entrepreneurs procéderont différemment dans les deux groupes. L'entrepreneur non familial recherchera chez l'acheteur la solidité financière tandis que l'entrepreneur attachera beaucoup d'importance à la continuité de l'entreprise. Ceci est aussi

confirmé par le prix de vente de l'entreprise. L'entrepreneur non familial obtiendra donc une meilleure valeur pour son entreprise.

La perception du personnel est également différente dans un cas comme dans l'autre. Si le personnel apprend que l'entreprise est à vendre à l'extérieur de la famille, un sentiment d'insécurité s'installera et certains quitteront l'entreprise. Le personnel ne sait pas quel sorte d'acheteur se présentera et si l'entreprise continuera à être opérée de la même façon. Cependant, une vente à une entreprise familiale amènera une plus grande sécurité au niveau du personnel, qui dans bien des cas ne réalisera pas tout de suite le changement effectif de propriété. La perception sera même très positive, amenant une nouvelle vigueur et une croissance de l'entreprise.

7. L'analyse d'association

7.1 Aptitudes et avantages

Les deux premiers éléments associés sont l'aptitude à prendre la relève de l'entreprise et les avantages offerts par cette entreprise. (cf tableau 7.1)

TABLEAU - 7.1 - Aptitudes et avantages

APTITUDE	AVANTAGE		
	PRODUIT	PRIX	SERVICE
NON	20%	-	70%
OUI	60%	10%	40%

Le résultat de l'analyse statistique démontre qu'il y a une association significative entre les deux variables. (r de Spearman: .416).

Ainsi, lorsque la relève est présente et apte à assumer la direction, l'entreprise a comme avantage le produit. Elle se différencie de ses nombreux compétiteurs par la qualité de son produit. Cette association s'explique également par le fait que lorsqu'il n'y a pas de relève familiale, l'entreprise opère dans un marché moins compétitif et peut offrir un service que les compétiteurs éloignés ne peuvent offrir.

7.2 Aptitudes et pressions internes

Nous avons vérifié s'il y a un lien entre l'aptitude à la relève et les pressions familiales exercées lors de la vente. (cf tableau 7.2)

TABLEAU 7.2 - Aptitudes et pressions internes

APTITUDE	PRESSIONS INTERNES	
	Non	Oui
Non	80%	10%
Oui	40%	70%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une association entre ces deux variables. (r de Spearman: .533). Ainsi, moins il y a d'enfants aptes à prendre la relève, moins il y a de pressions internes. Dans ce cas, les pressions pour vendre l'entreprise viennent d'acheteurs extérieurs, comme l'indique le tableau 7.3.

TABLEAU - 7.3 Aptitudes et pressions externes

APTITUDE	PRESSIONS EXTERNES	
	Non	Oui
Non	0%	90%
Oui	100%	10%

Le résultat de l'analyse statistique démontre qu'il y a association significative entre les deux variables. (r de Spearman : .905). Dans la plupart des cas, lorsqu'il n'y a pas de relève, la vente de l'entreprise à l'extérieur est dû à des pressions externes. Un seul cas s'est présenté où une relève familiale a pris la responsabilité de l'entreprise dû à des pressions externes. Une offre faite par des acheteurs de l'extérieur a amené la relève à se préparer elle-même à acheter l'entreprise, ce qui est conforme aux conclusions des tableaux précédents.

7.4 Aptitude et processus de prise de décision

Nous avons également observé qu'il y avait une relation d'association entre l'aptitude à la relève et le processus de prise

de décision. (cf tableau 7.4)

TABLEAU 7.4 - Aptitude et prise de décision

APTITUDE	PRISE DE DECISION	
	Seul	Concensus
Non	70%	20%
Oui	20%	90%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a une association significative entre les deux variables. (r de Spearman: .596).

Lorsqu'il y a des enfants aptes à prendre la relève, l'entrepreneur les consulte au moment de prendre ses décisions et les implique graduellement dans le processus de transition. C'est également ce que nous avons remarqué lors de l'analyse du processus de prise de décision. L'entrepreneur qui vendait à une relève familiale consultait beaucoup plus avant de prendre une décision importante.

7.5 Aptitude et croissance

L'aptitude à prendre la relève est également associée à la croissance de l'entreprise. Nous voulons déterminer s'il y a un lien entre le fait qu'il y ait une relève présente et apte et la croissance de l'entreprise. (cf tableau 7.5)

TABLEAU 7.5 Aptitude et croissance

APTITUDE	CROISSANCE	
	Stable	Croissance
Non	30%	60%
Oui	100%	10%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a association significative entre les deux variables. (r de Spearman: .601).

Lorsqu'il y a une relève apte à prendre la responsabilité de l'entreprise, il y a moins de croissance au niveau de cette même entreprise. Là où il n'y a pas de relève familiale apte, nous retrouvons des entreprises beaucoup plus orientées vers la croissance. Les tableaux précédents nous indiquaient également que

les entreprises familiales, où la relève apte était présente, étaient beaucoup plus stables que les entreprises non familiales, où la relève apte était beaucoup moins présente.

7.6 L'aptitude et la perception du personnel.

Nous avons également observé qu'il y avait une relation d'association entre l'aptitude à la relève et la perception du personnel vis-à-vis la transaction. (cf tableau 7.6).

TABLEAU 7.6 - Aptitude et perception du personnel.

APTITUDE	PERCEPTION		
	Négative	Indifférente	Positive
Non	40%	30%	20%
Oui	-	20%	90%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a association significative entre les deux variables. (r Spearman: .648)

La perception du personnel est nettement supérieure lorsque la relève est présente et apte à prendre la responsabilité de l'entreprise.

Le personnel travaillant avec la relève, connaît ses ambitions et les objectifs qu'elle veut inculquer à l'entreprise. Il est donc très favorable à l'idée de travailler avec eux comme futurs patrons.

De façon générale, l'aptitude à la relève associée aux différentes variables nous amènent aux mêmes conclusions que l'entreprise familiale associée à ces mêmes variables. Ainsi, il devient évident que l'entrepreneur familial a été influencé par l'aptitude à la relève, et que la stratégie qu'il a choisie (de vendre à la relève) était relative à cette aptitude. Dans plusieurs cas au cours de notre étude, une relève inapte à prendre la succession a amené l'entrepreneur à envisager d'autres stratégies et à trouver des acheteurs extérieurs pour diriger l'entreprise.

7.7 Les avantages de l'entreprise et les pressions externes

Nous avons associé, à ce niveau, les avantages qu'offrent l'entreprise à sa clientèle en fonction des pressions externes.
(cf tableau 7.7)

TABLEAU 7.7 - Avantages et pressions externes

AVANTAGES	PRESSIONS EXTERNES	
	Non	Oui
Produit	60%	20%
Prix	10%	-
Service	30%	80%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a association significative entre les deux variables (r Spearman: .486).

Ainsi, les entreprises familiales, dont la principale force est le produit, ne sont pas souvent l'objet d'offre d'achat de la part d'acheteurs extérieurs. Il a été effectivement établi lors de notre étude que les opportunités d'achat d'entreprise touchaient principalement les entreprises non familiales.

7.8 Pressions externes- prise de décision

La variable pressions externes a également été associé au processus de prise de décision. Nous voulons déterminer si les entrepreneurs qui subissent des pressions externes pour vendre leur

entreprise sont des entrepreneurs qui consultent ou non. (cf tableau 7.8)

TABLEAU - 7.8 Pressions externes et processus de prise de décision.

PRESSIONS EXT.	DECISION	
	Seul	Concensus
Non	10%	90%
Oui	80%	20%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a association significative entre les deux variables. (r de Spearman: .704).

Ainsi, l'entrepreneur qui subira des pressions externes, sera celui qui décide sans consulter. L'entrepreneur qui consulte, principalement avec sa relève, sera beaucoup moins influencé par les pressions externes.

7.9 Pressions externes et croissance

Nous avons également associé les pressions externes à la croissance du marché. (cf tableau 7.9)

TABLEAU 7.9 Pressions externes et croissance du marché

PRESSIONS EXTERNES	CROISSANCE		
	Baisse	Stable	Hausse
Non	10%	80%	10%
Oui	-	50%	50%

Le résultat de l'analyse statistique démontre qu'il y a une association significative entre les deux variables. (r de Spearman: .466).

Les acheteurs seront intéressés par des entreprises où le marché est en croissance. On retrouve beaucoup moins de pressions de l'extérieur pour vendre l'entreprise lorsqu'elle oeuvre dans un milieu stable.

7.10 Prise de décision et perception du personnel

Nous avons également associé le processus de prise de décision à la perception du personnel vis-à-vis la transaction. (cf tableau 7.10).

TABLEAU 7.10 - Prise de décision et perception du personnel

PRISE DE DECISION	PERCEPTION		
	Négative	Bonne	Positive
Seul	40%	30%	20%
Concensus	-	20%	90%

Le résultat de l'analyse statistique nous démontre qu'il y a association significative entre les deux variables. (r de Spearman .648).

L'entrepreneur qui consulte, soit avec sa relève ou le personnel en général, permet une meilleure approche de la transaction à venir, vis-à-vis son personnel. Le personnel se sentira plus impliqué dans la décision, si l'entrepreneur en a discuté avec lui auparavant.

7.11 Conclusion

L'analyse d'association des variables nous permet de confirmer les conclusions des sections précédentes. Les éléments significatifs retrouvés lors de l'analyse statistique par rapport aux variables familiales et non familiales se retrouvent également de façon significative dans notre matrice d'association.

5.2 Interprétation des résultats

L'entrepreneur et la succession

L'entrepreneur rencontré tout au long de notre étude ressemble vraiment à celui que décrit Jonovic (1982). Il fait tout lui-même, c'est lui qui découvre le marché, les opportunités. C'est un entrepreneur qui a un grand respect pour l'action, ce qui est selon lui la seule façon de faire les choses. Notre étude révèle en effet que l'entrepreneur passe la plus grande partie de son temps dans son entreprise et consacre très peu de temps à sa famille.

Nous avons appris au cours de notre étude que l'entrepreneur, principalement du côté familial, attendra le plus longtemps possible avant de se retirer. Jonovic a parlé de l'anxiété que ressent l'entrepreneur lorsqu'il prend sa retraite, de la peur de l'inactivité qui l'attend et de l'insécurité qu'il éprouve face à la perte de contrôle de ses actifs.

On s'aperçoit rapidement que ce n'est pas dans le caractère d'un homme qui a construit, dirigé et travaillé toute sa vie à son entreprise de prendre une retraite bien méritée. De plus, il n'y

voit pas vraiment d'intérêt économique, physique ou même psychologique.

Notre étude a révélé à ce niveau, que l'entrepreneur ne décidera pas lui-même de se retirer, conformément aux textes de Jonovic. L'entrepreneur devra subir l'influence d'un facteur déclencheur (maladie, offre extérieure, pression de la relève) pour débiter le processus de succession. Ceci s'applique dans le cas des entrepreneurs des deux groupes. Ainsi Alcorn (1982) abonde dans le même sens, l'entrepreneur voudra rester aussi longtemps qu'il le désire dans l'entreprise. La succession arrivera à sa mort ou à sa retraite. De fait, la mort déclencha la succession dans un cas de notre échantillonnage et la retraite volontaire dans six autres cas.

La décision de vendre

Dans le rapport de l'institut de recherches politiques sur la relève et la succession dans les P.M.E. familiales québécoises, les auteurs (Naud, Théberge et Gasse 1986) notent qu'on identifie deux types de dirigeants à ce niveau: celui qui a pris une décision et qui l'officialise et celui qui n'a rien planifié. D'autres auteurs

parlent de l'importance de planifier la vente de l'entreprise. Cependant, on peut assez facilement comprendre les sentiments d'un propriétaire qui a consacré toute sa vie à son entreprise de ne pas se sentir disposé à parler de retraite.

Notre étude a démontré que l'entrepreneur ne planifie pas la vente de son entreprise. Il faut un élément externe pour qu'ils envisagent leur succession. C'est aussi ce qu'ont constaté Franklin, Fulmer et Goodwin (1981) auprès de 249 petites et moyennes firmes manufacturières. Leurs résultats indiquent que les dirigeants se préoccupent beaucoup de leur succession, mais ne la planifient pas formellement et systématiquement. L'entrepreneur a en tête qu'il devra un jour laisser sa place, mais il ne fera rien pour préparer ce moment.

Les motivations pour la vente

Plusieurs raisons peuvent inciter un entrepreneur à se retirer de son entreprise. Pour Alcorn (1982), la mort ou la retraite sont les principales raisons du retrait de l'entrepreneur.

Notre étude nous a permis de découvrir que les entrepreneurs familiaux attachaient de l'importance à la transition de la relève.

Si les enfants préparent une offre sérieuse avec un transfert graduel des responsabilités, l'entrepreneur, tout en essayant de retarder le moment le plus possible, fera en sorte que la transition se réalise.

Dans le même sens, une opportunité sérieuse de vendre son entreprise fera en sorte que l'entrepreneur non-familial songera à se retirer surtout s'il est près de la retraite.

Dyer (1986) souligne que des changements fondamentaux dans le domaine de l'entreprise, son produit, son marché ou ses technologies peuvent amener l'entrepreneur à vendre son entreprise. Notre étude nous a permis de constater ce fait, mais surtout dans le cas des entreprises non-familiales. L'entrepreneur ne conseillera pas à la relève de prendre sa place dans un milieu instable qui nécessite plusieurs investissements. Il préférera vendre son entreprise à quelqu'un de l'extérieur et orienter sa relève vers des marchés plus sûrs.

Le choix du successeur,

Un problème soulevé par Alcorn est très intéressant au niveau de la succession : "est-ce que la relève est suffisamment compétente

et expérimentée pour assumer la direction de l'entreprise?" Cette question est très importante pour la survie de celle-ci. L'entrepreneur sait très bien que l'entreprise a besoin d'un dirigeant ferme et dynamique. Il croit en sa relève, mais craint encore sa jeunesse et son inexpérience. C'est un point de vue que ne partage pas évidemment le fils ou la fille qui attend de prendre la relève. Le jeune, quant à lui, se sent parfaitement capable de diriger l'entreprise. De plus, il trouve que son père vieillit et devrait se retirer. Mais c'est ce dernier qui décide... Et si la pensée de partir lui est trop douloureuse, il retardera le moment de nommer un successeur.

De plus succéder à une entreprise principalement familiale n'est pas une sorte de contrat ou d'accord légal, du moins pas au début du processus. C'est un procédé de développement, de respect et de confiance.

Jonovic constate qu'en mauvais temps économique, moins de problèmes se posent dans le processus de succession. Ceci s'explique par le fait qu'en ces temps-là, tout le monde est occupé à travailler pour la survie. Et c'est une des principales raisons qui fait que la succession dans les entreprises familiales de notre échantillonnage se fait sans trop de problèmes. Ce sont de bonnes entreprises

stables, mais qui doivent affronter une forte compétition. Pour Danco, il faut encourager la relève à travailler à l'extérieur avant de prendre les responsabilités et c'est la même chose pour Ward qui établit des règles pour la succession: un degré universitaire, un emploi extérieur avant l'arrivée dans l'entreprise etc...

Relativement à cette théorie, notre étude a permis de définir différentes façons d'introduire un successeur. Dans le cas où la relève n'était pas assez expérimentée et que l'entrepreneur devait vendre (dû à son âge), on est allé chercher un acheteur extérieur expérimenté qui a pris la direction de l'entreprise, tout en incorporant dans sa nouvelle compagnie le fils de l'entrepreneur et en le nommant à un poste clé. Ceci a assuré la survie de l'entreprise et a permis à la relève de jouer un rôle dans la nouvelle direction.

Dans les cas de succession familiale, certains entrepreneurs ont fait en sorte que la relève poursuive des études avancées et travaillent à l'extérieur un certain temps. Mais il y eu des problèmes majeurs dans les cas où l'entrepreneur a décidé de prendre sa retraite et a offert à la relève de revenir dans l'entreprise au poste de commande. Ceci a entraîné des problèmes

majeurs, la relève n'était pas assez expérimentée pour faire face à tous les défis que représentaient les nouvelles responsabilités. Cependant, lorsque l'entrepreneur songeait à la retraite, et que la relève présentait un plan de succession, il y avait beaucoup moins de problèmes. La relève revenait dans l'entreprise un an ou deux avant le moment de la succession, avait le temps de se familiariser avec l'entreprise, et de plus, provenant de l'extérieur, pouvait amener de nouvelles idées et orienter l'entreprise vers la croissance. Lorsque la relève est toujours présente dans l'entreprise, on ne remarque à peu près pas la transition mais peu de changements vers la croissance sont effectués.

La délégation

Le dirigeant d'une entreprise familiale aura tendance à consulter un peu plus que celui du groupe non-familial, mais il y a très peu de délégation dans les deux cas.

Selon "The Small Business Centre" à l'université d'Aston, plusieurs caractéristiques à l'encontre de la croissance sont notées à ce

niveau. Le chef d'entreprise, trop accaparé par les opérations quotidiennes, délaissera les tâches managériales importantes. Donc, à cause d'un manque de délégation, il ne s'effectuera pas suffisamment de planification et peu d'améliorations seront apportées à l'efficacité des opérations.

Danco mentionne avec raison que l'entrepreneur doit savoir déléguer. Pour l'auteur, tant que le dirigeant ne transmet pas ce qu'il connaît, il doit tout faire lui-même. Et c'est effectivement ce qui arrive. Il ne transmettra ses connaissances que s'il a un plan soumis par la relève et qui fixe le moment précis de son retrait. Car ce n'est pas facile pour un homme de se sentir acculer à la retraite, de sentir qu'on attend qu'il disparaisse.

La succession managériale et le transfert de propriété

Mcgovern (1978) a étudié le cycle de la succession. D'après lui, il faut suivre l'évolution du processus et savoir à quel stade la succession est rendue. Pour McGovern, le cycle commence avant l'arrivée du successeur et c'est divisé en trois stades:

-au stade 1, l'entrepreneur sent que le temps est venu de se retirer et il songe à l'avenir de la compagnie.

-au stade 2, il y a choix du successeur, élaboration d'un échéancier de son entraînement et du départ du prédécesseur.

-au stade 3, les changements sont effectués et le nouveau leadership se développe.

Selon notre étude, les trois stades pourraient se définir de la façon suivante:

-au stade 1, l'entrepreneur se voit présenter une offre d'achat, soit par la relève ou par l'acheteur extérieur.

-au stade 2, l'entrepreneur commence à envisager la possibilité de vendre son entreprise. C'est à ce moment qu'il y pense vraiment et qu'il songe au futur de l'entreprise.

-Au stade 3, il choisit son successeur et met en place le processus de transfert de propriété.

Notre étude rejoint les conclusions de Christensen (1953) qui associent la transition à la croissance. Il affirme qu'à un certain point de la croissance, il doit y avoir évolution de l'homme à tout faire à l'organisation structurée. Ceci est d'autant plus vérifié lorsqu'il s'agit d'un acheteur extérieur ou d'une relève qui a travaillé à l'extérieur. Le nouvel acheteur amène alors de nouvelles idées qui vont générer une nouvelle croissance de l'entreprise. Cette croissance est cependant moins évidente

lorsqu'il s'agit d'une relève qui a toujours été présente à l'entreprise. Dans ces cas, on est trop familier avec le mode de fonctionnement actuel et moins de changements sont préconisés.

Notre étude confirme également les assertions de Rosenblatt (1985) à l'effet que plusieurs dirigeants résistent à la retraite, et qu'il est d'autant plus facile d'y résister lorsqu'il y a des membres de la famille dans l'entreprise. En effet, plusieurs entrepreneurs croient pouvoir rester dans l'entreprise plus longtemps lorsque le successeur est un de leur enfant. Ceci retarde donc la transition. Les statistiques, suite à notre étude, nous ont permis de vérifier ces faits. L'entrepreneur sera plus près de l'âge habituel de la retraite lorsqu'il vendra à une relève familiale.

CONCLUSION

Le travail entrepris devait permettre de vérifier l'hypothèse suivante:

"Il existe des différences significatives dans le processus de succession d'une entreprise familiale et non familiale."

Pour permettre de vérifier cette hypothèse, nous avons élaboré un modèle théorique de recherche qui nous a permis d'investiguer différents aspects de la gestion et de la vente des entreprises des deux groupes.

L'échantillon a été sélectionné principalement dans le secteur manufacturier pour nous permettre de comparer les variables d'un groupe à l'autre. En neutralisant la variable secteur, nous avons ainsi comparé des entreprises semblables.

Notre étude a donc permis de vérifier l'hypothèse présentée, à savoir qu'il y a des différences significatives dans le processus de succession d'une entreprise familiale et non familiale.

Selon le modèle théorique présenté au début de ce travail, nous avons étudié le processus en fonction du type d'entrepreneur et du type d'entreprise. Nous avons pu constater, qu'au niveau de l'entrepreneur, il attendra à la limite pour se retirer dans le cas d'une entreprise familiale, tandis que l'entrepreneur non familial

saisira une opportunité intéressante, avant le moment de la retraite. Il aura tendance à amorcer une autre carrière après la vente, tandis que l'entrepreneur familial sera beaucoup trop âgé pour envisager cette alternative. Il préférera rester dans l'entreprise comme conseiller et s'assurer que les sommes d'argent qu'il possède encore dans l'entreprise sont bien gérées.

De plus, l'entrepreneur familial voudra rester dans la lutte le plus longtemps possible et s'assurer que la relève est bien positionnée en fonction du marché.

Un autre élément vérifié au cours de notre étude est que l'entrepreneur non familial aime gérer son entreprise seul et prendre lui-même ses décisions. Contrairement à l'entrepreneur familial, nous le retrouvons très rarement avec un partenaire pour gérer son entreprise. Cependant, les entrepreneurs des deux groupes ont une bonne expérience technique et ont été formés pour la plupart dans l'entreprise même. Par le fait même, ils ont une scolarité un peu plus limitée.

La situation familiale des deux groupes est sensiblement la même. Les entrepreneurs des deux groupes ont à peu près le même nombre d'enfants. Cependant, on retrouve plus d'enfants travaillant dans l'entreprise familiale que dans l'autre groupe. Les enfants

des entreprises non familiales travaillent pour la plupart à l'extérieur de l'entreprise, soit par manque d'intérêt dans le secteur de l'entreprise ou souvent à cause de la trop grande valeur de l'entreprise sur le marché. Les enfants ont compris qu'ils n'ont pas la liquidité et l'expérience nécessaires pour acquérir et diriger des entreprises importantes.

De façon générale, nous retrouvons plus de garçons que de filles travaillant dans l'entreprise (cf tableau 2.2). Les filles ont un intérêt différent, soit à cause de leurs époux ou parce que plusieurs garçons sont déjà dans l'entreprise.

L'étude au niveau de l'environnement a également permis de noter certaines différences entre les deux groupes. L'entrepreneur qui vend sa firme à l'extérieur n'évoluera pas dans un marché trop compétitif. Cet avantage lui permet d'offrir un produit à bon prix, avec une bonne marge de profit. L'entrepreneur familial doit, quant à lui, orienter ses efforts au maintien de la clientèle et à la stabilisation de son marché. De plus, l'environnement est considéré comme étant favorable par les entrepreneurs des deux groupes, malgré un plus grand nombre de compétiteurs chez les entreprises familiales.

L'aspect compétitif noté au niveau des entreprises familiales se retrouve au niveau de la gestion de l'entreprise. Il est bien évident que si la compétition est plus présente, la façon de déterminer les prix sera différente. L'entrepreneur non familial détermine ses prix en tenant compte du coût de la matière première et du temps consacré au travail. L'entrepreneur familial tient compte, quant à lui, du marché, ce qui dans bien des cas affectera sa profitabilité.

Dans le même sens, l'entrepreneur non familial, qui opère son entreprise seul, prendra lui-même les décisions d'orientation et de gestion de son entreprise. L'entrepreneur familial aura tendance à consulter les membres de la famille, principalement ceux qui travaillent dans l'entreprise et qui constituent une relève possible. Malgré cette consultation, c'est quand même l'entrepreneur qui prend la décision finale.

De plus, au niveau des investissements, les raisons d'investir sont différentes. Ainsi, 80% des entreprises non familiales vont investir pour des agrandissements afin de suffire à la croissance du marché. De leur côté, les entrepreneurs familiaux vont investir à 50% dans l'achat de nouvelles machineries et dans la modernisation de leurs équipements, ce qui leur permettra

d'abaisser les coûts de production et d'être encore plus compétitifs.

Les principales différences entre les entreprises des deux groupes ne se retrouvent pas au niveau de l'environnement ou de l'organisation, mais principalement au niveau de la motivation à vendre son entreprise. L'entrepreneur familial vendra à ses enfants pour leur faciliter la transition à un poste de responsabilité. L'entrepreneur non familial vendra à l'extérieur lorsqu'il aura été approché par un acheteur.

L'un et l'autre des entrepreneurs ne recherchent pas d'acheteur, et la relève, tout comme l'acheteur extérieur, devront faire les premiers pas pour qu'il y ait transaction. L'acheteur extérieur parviendra à ses fins plus rapidement que la relève, car l'entrepreneur familial attendra le plus souvent d'être à la retraite pour transmettre la responsabilité de l'entreprise. L'entrepreneur non familial ne voudra pas, quant à lui, laisser aller l'acheteur intéressant, et il doit prendre une décision plus rapidement. Il ne pourra donc pas attendre la retraite pour réagir. C'est là la principale raison pour laquelle nous retrouvons un entrepreneur plus âgé au moment de la vente, dans le cas des entreprises familiales. Les entrepreneurs ne sont jamais très

motivés pour vendre l'entreprise. Cependant, des offres de la relève ou des acheteurs extérieurs les amènent à établir une stratégie en fonction de leur nouvelle situation.

Ainsi, l'entrepreneur familial se retirera plus près de la retraite et n'envisagera pas de possibilité de deuxième carrière. Le plus longtemps il pourra retarder le moment de son retrait, le plus longtemps il le fera. Des pressions de la relève, l'âge, la maladie ou la mort sont les véritables raisons qui motiveront l'entrepreneur familial à vendre son entreprise.

L'entrepreneur non familial n'a pas autant de choix devant lui et doit prendre une décision, non pas uniquement en fonction de ce qu'il désire, mais en fonction de ce que la situation exige.

Une question posée au début de notre recherche a trouvé réponse lors de notre étude. "Est-ce que l'entrepreneur planifie la vente de son entreprise?" Est-ce que cette vente est une démarche structurée ou est-ce une décision en fonction des événements? Notre étude, à ce niveau, a révélé que l'entrepreneur ne planifiait pas la vente de son entreprise de façon formelle. Pour lui, son entreprise est toute sa vie, il y travaille et ce sont les opérations quotidiennes de l'entreprise qui l'accaparent. Si aucun élément ne l'amène à envisager la possibilité de vendre,

il ne l'envisagera pas. Cependant si une incapacité physique, l'âge ou une offre d'achat l'oblige à envisager une telle possibilité, il commencera à y penser et à planifier assez rapidement les prochaines étapes ainsi que son après-carrière.

A partir du moment où il aura décidé de vendre, l'entrepreneur va déterminer quel type d'acheteur il recherche, le prix de la transaction, s'il vendra les actifs ou les actions, et de quelle façon se fera la transition.

Au niveau du type d'acheteur recherché, l'entrepreneur non familial recherchera beaucoup plus la solidité financière qui lui permettra de se retirer sans " balance de vente ".

Le prix sera différent dans un cas comme dans l'autre. L'entrepreneur voudra obtenir le maximum d'un acheteur extérieur. Pour la relève, la vente graduelle des actions fera en sorte que le prix sera très acceptable, et souvent en bas de la valeur au livre.

Notre étude nous a amené à demander à l'entrepreneur ce qu'il recommanderait à un futur vendeur, s'il devait se retrouver dans une même situation. Plusieurs réponses ont été fournies à cette question, mais le plus souvent, dans le cas des entreprises non familiales, la recommandation était de ne pas laisser de balance

de vente. Si l'entrepreneur n'a plus le contrôle de l'entreprise, il ne doit pas y être impliqué financièrement. Un entrepreneur qui a vendu son entreprise, a quant à lui recommandé que le futur vendeur pèse le pour et le contre avant de faire la transaction. Dans son cas, il a décidé de vendre son entreprise lorsqu'il était malade. Mais une fois revenu à la santé, il a regretté la transaction.

Au niveau des entrepreneurs familiaux, la principale recommandation est de s'assurer que la relève est prête et capable d'assurer la succession. Si ce n'est pas le cas, il faut alors envisager différentes alternatives dont celle de vendre progressivement les actions pour permettre à la relève de s'adapter à son nouveau poste. C'est cependant ce que les entrepreneurs ont de la difficulté à faire. Ils assument complètement la responsabilité de l'entreprise, sinon ils prennent la décision de se retirer. Un partage de responsabilités est très difficile pour les entrepreneurs des deux groupes.

Notre étude nous aura permis de comparer nos résultats avec une partie de ce qui a déjà été écrit sur le sujet. Les auteurs ont couvert la succession familiale et tout ce qui se passe à ce niveau. Peu d'auteurs ont fait le même exercice au niveau des

entreprises non familiales. La documentation qui existe au niveau de la vente d'entreprises touche plus particulièrement les aspects techniques et fiscaux, de même que la préparation technique d'une compagnie à sa vente. Les auteurs n'abordent pas le cheminement effectué par les différents entrepreneurs les amenant à vendre leur entreprise. C'est un sujet important, considérant que tout entrepreneur sera placé vis-à-vis cette possibilité un jour ou l'autre.

De plus, certains aspects de la vente d'entreprise pourraient être approfondis par d'éventuelles recherches.

Dans un premier temps, la démarche de l'acheteur (extérieur ou la relève) serait un aspect intéressant à étudier pour éclairer l'ensemble du processus de vente. Pour Rousseau(1989), connaître et maîtriser le processus général d'acquisition, voilà une des clés du succès d'une telle transaction. Pour l'auteur, la décision d'acquisition s'inscrit dans un processus général, c'est-à-dire un ensemble d'événements, d'études, de décisions qui se déroulent en une période donnée et qui concourent à la décision ultime " acquérir ou ne pas acquérir ". Il s'agit d'un processus dynamique, itératif, qui comprend des actions et des rétroactions, des mécanismes d'ajustement et n'a rien, ou si peu, d'un mécanisme

statique ou linéaire. Il comprend un va et vient de considérations et, il faut bien le dire , d'hésitations. (Couvreur,1978)

Il serait donc intéressant de vérifier sur le" terrain "le déroulement du processus d'achat et de l'intégrer au processus de vente.

Dans un deuxième temps, il serait intéressant d'approfondir le rôle des intervenants externes lors de telles transactions, que ce soit l'intermédiaire(courtier) ou les conseillers(comptables, avocats...). Un conseiller extérieur qui n'est pas aux prises avec les activités quotidiennes peut regarder plus loin. Il peut également apporter au problème de succession l'intérêt continu qui est essentiel à sa solution. Le conseiller est, de plus, considéré comme une personne désintéressée dans les affaires de la compagnie. Les conseillers extérieurs sont également une bonne source d'informations et ont de l'expérience dans le domaine. Cet aspect pourrait donc être un élément additionnel à notre recherche et pourrait amener des facteurs supplémentaires pouvant aider à la compréhension du processus de vente.

En conclusion, Gasse, Thériège et Naud (1988) proposent trois principes de base que l'on retrouve au niveau d'une vente d'entreprise:

-La vente et la relève doivent se préparer et se planifier.

-Ces processus , comme d'autres éléments de la gestion d'une entreprise, peuvent se gérer et faire partie intégrante de la stratégie des dirigeants.

-Puisqu'il s'agit de questions complexes, on doit faire appel aux gens de l'entourage immédiat et de l'extérieur pour faciliter les transitions. Ce dernier principe de base est également partagé par Barnes et Hershon (1976) qui identifient comme groupes intéressés au processus de vente, la famille elle-même, les employés, les parents à l'extérieur de l'entreprise et les personnes de l'extérieur.(clients,fournisseurs, conseillers...)

BIBLIOGRAPHIE

ACHTMEYER, W.F., M.H. DANIELL." How Advanced Planning Widens Acquisition Rewards", Mergers & Acquisitions, Juillet-août 1988, pp 37-42.

ALCORN, Pat. Success and Survival in the Family-Owned Business. New York, McGraw-Hill, 1982, 253p.

AMBROSE, DAVID M., "Transfer of the family owned business", Journal of small Business Management, Vol 21, no. 1, January 1983, p.49-56.

ANSOFF, H.I., R.G. BRANDENBURG, F.E. PORTER, R. RADESEVICH. Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946-1965, Vanderbilt University Press, 1971, 146 pages.

AYRES, GLENN R. (1990), "Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning", Family Business Review, 11, 1, Spring: 3-22.

△ BARNES, L.B. et HERSHON, S.A. (1976). Transferring Power in the family Business. Harvard Business Review, July-August 1976. Vol. 54 no. 4 p.105-114.

CHICHA, Joseph, Le Management stratégique dans l'entreprise et dans la PME., volume 1, Première édition, 1987.

CHRISTENSEN, R.D., Management Succession in small and growing enterprises, Boston. Division of research. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.

CORRELL, RODERICK W. (1989) "Facing Up To Moving Forward: A Third-Generation Successor's Reflections", Family Business Review, 11, 1, Spring: 17-30.

COUVREUR, J.-P., La décision d'investir et la politique de l'entreprise, Entreprise moderne d'édition, 1978, 345 pages.

DANCO, Leon. A., Beyond survival: A business owner's Guide for success. Cleveland, Ohio, the center for family business, University Press, 1982, 196 p.

DELL'ANIELLO P. et COUPAL, M., Cahier de recommandations portant sur les petites et moyennes entreprises québécoises,

Québec:Ministère de l'industrie et du Commerce, Novembre 1977, 48p.

DONOGAN, Priscilla, Family businesses, A fight for survival, Progressive grocer, Septembre 1988, p.21-27.

DUMAS, COLETTE (1989), "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses", Family Business Review, 11,1, Spring: 31-46.

DYER, W. GIBB Jr., Cultural change in Family firms: Anticipating and managing Managing Business and Family transitions, Jossey-Bass Publisher, San Fransisco, 1986, 179 p.

FRANKLIN,S.G.,FULMER, R.M. and GOODWIN,J.S. "Analysing succession strategies for small firms",Proceedings international council for small business 1981,pp.18-24.

GALLAGHER,D.(1988), Revue les Affaires, Novembre 1988, p.118 .
"Pour une succession sans douleur".

GOMOLKA, E.G." Entrepreneurial Succession in minority-owned business:An empirical analysis", Proceedings, International Council for Small Business, 1984 pp.55-62.

HANDLER, WENDY C., KRAM, KATHY E.(1988) "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", Family Business Review, 1,4, Winter: 361-382.

HIRIGOYEN,G. Transmission des PME et participation des salariés.Revue Banque no. 472, Mai 1987 pp.482-487.

HUGRON, P.,La succession dans les entreprises familiales au Québec, Montréal, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, rapport de recherche no. 83-22, Novembre 1983.

JONOVIC, DONALD J. The Second-Generation Boss:A Successor's Guide to Becoming the Vent Owner-Manager of a Successful Family Business. Cleveland, Ohio, Center for Family Business, University Press, 1982, 215 p.

KITCHING, J. "Why Do Mergers Miscarry? ", Harvard Business Review, Novembre-Décembre 1967, pp.84-101.

LANSBERG, YVAN (1988), "The Succession Conspiracy", Family Business Review, 1,2, Summer: 119-144.

LARCIER, RAYMOND L. Acheter ou vendre une entreprise, l'expansion par absorbtion, Dunod économie, 1971.

LONGENECKER, JUSTIN G.,& SHOEN, J. "Management Succession in the Family Business". Journal of Small Business Management, vol. 16,

no.3, 1978, pp.1-6.

MCGIVERN, C. The Dynamics of Management Succession, Management Decision. Vol. 16, no.1, Printemps 1978.

MORIN, FERNAND Acquisition, fusion d'entreprises et survie des emplois ? La problématique sous-jacente, 44e Congrès des relations industrielles, Université Laval, Avril 1989.

NAUD, THEBERGE ET GASSE, La relève et la succession dans les PME familiales québécoises, Ministère de l'industrie et du Commerce, 1986.

NAUD , THEBERGE et GASSE, La relève et la succession dans les PME familiales : Quelle importance? Revue internationale PME , vol 1, no 1. 1988.

PERRIGO, A.E.B., Delegation and Succession in the Small firm. Personnel Management. Volume 7, number 5, May 1975.

ROGAL, KEITH H. (1989), "Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position?", Family Business Review, 11,3, Fall: 237-256.

ROSENBLATT, P.C., DE MINK L., ANDERSON, R.M.; JOHNSON, P.A., The family in business, Jossey-Bass Publisher, San Fransisco, 1985, 321 p.

ROUSSEAU, LEONTINE Fusion ou acquisition d'entreprises et survie des emplois, 44e congrès des relations industrielles, Avril 1989.

SONNENFELD, JEFFREY (1988), The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire, New York: Oxford University Press.

SONNENFELD, JEFFREY A., SPENCE, PADRAIC L. (1989) "The Parting Patriarch of a Family Firm", Family Business Review, 11,4, Winter: 355-376.

TASHAKORI, MARYAM (1988), Management Succession: From the Owner-Founder to the Professional President. New York: Praeger.

VANCIL, RICHARD (1987), Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession. Boston: Harvard Business School Press.

WARD, JOHN L., Keeping the Family Business Healthy: How to plan for continuing Profitability and Family leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987, 266 p.

Small Business Reporter, Management succession, Vol 15 no 5, (1981).

Revue Fusions et Acquisitions d'entreprises, Nov 1988, Chambre de Commerce de Montréal.

ANNEXE

1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRENEUR ET DE L'ENTREPRISE

L'ENTREPRENEUR

1.1 Nom de la personne interviewée

1.2 Adresse

1.3 Origine

1. Québécois
2. Canadien
3. Américain
4. Autre

1.4 Nature du proprietorat

1. Propriétaire unique
2. Partenariat

1.5 Nombre d'années d'expérience dans le secteur

_____ ans

1.6 Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise

_____ ans

1.7 Nombre d'années à la direction de l'entreprise

_____ ans

1.8 Activités professionnelles au sein du secteur

Plusieurs_____ Peu _____ Pas_____

1.9 Formation, scolarité et expérience managériale

L'ENTREPRISE

1.10 Nom de l'entreprise

1.11 Adresse de l'entreprise

1.12 Age de l'entreprise

_____ ans

1.13 Est-ce qu'il y a accréditation?

Oui_____ Non_____

Si oui,expliquer le contexte entourant

l'accréditation

1.14 Nombre d'employés

_____ employés

1.15 Faire un bref historique de l'entreprise

2. LA SITUATION FAMILIALE

2.1 Nombre d'enfants

_____ Garçons _____ Filles

2.2 Nombre d'enfants qui travaillent dans l'entreprise

_____ Garçons _____ Filles

2.3 Est-ce qu'il y a des enfants aptes à prendre la relève?

2.4 Quelles sont les politiques familiales relatives à la prise de décision?

2.5 Quel temps l'entrepreneur consacre-t-il

à son entreprise? _____%

à sa famille? _____%

3.L'ENVIRONNEMENT

3.1 Donner un aperçu de la clientèle:

Sa fidélité_____

Sa croissance_____

Le nombre de clients_____

3.1.2 Est-ce que la clientèle est composée de
grosses ou de petites entreprises?

Grosses_____ Petites_____

3.1.3 Est-ce que la clientèle est regroupée dans la
même région, ou si le marché est réparti dans plusieurs
régions?

3.1.4 Quels types de transaction sont effectués par
l'entreprise? _____

Commandes_____ Contrats_____

Autres_____

Précisez_____

3.1.5 Combien de transactions ont été réalisées au cours de chacune des trois dernières années?

3.2 Donner un aperçu de la compétition

3.2.1 Pourquoi le client se présente-t-il chez vous plutôt que chez le compétiteur?

3.2.2 Est-ce que la compétition est clairement identifiée?

3.2.3 Quels sont les changements à prévoir à ce niveau pour le futur?

3.2.4 Combien de nouveaux compétiteurs ont fait leur apparition au cours des cinq dernières années?

3.2.5 Est-ce que la position compétitive de la firme va changer à court ou à long terme?

3.2.6 Est-ce qu'il y a plusieurs compétiteurs, ou quelques-uns plus forts?

Plusieurs____ Quelques-uns____

3.3 Est-ce que le secteur est régi par une réglementation formelle?

3.4 Est-ce que l'environnement dans son ensemble vous apparaît favorable pour les trois prochaines années?

Favorable____ Stable____ Non-favorable____

4.CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE SUCCESSION

LE MARKETING ET LES VENTES

4.1 Quels sont les principaux produits et/ou services de l'entreprise?

4.2 Quelle entreprise est considérée comme le leader dans votre secteur d'activités?

4.3 Est-ce que l'on entrevoit introduire de nouveaux produits (innovation) dans un avenir rapproché?

Oui _____ Non _____

Si oui, Précisez

4.4 Quel est le potentiel de croissance pour ce marché, en fonction des principaux produits?

Excellent _____ Bon _____ Mauvais _____

4.5 Est-ce que la firme a une position dominante sur le marché?

Oui _____ Non _____

4.6 Comment est structurée la stratégie marketing de l'entreprise?

4.6.1 Comment se fait la publicité?

4.6.2 Comment est établi le réseau de distribution?

4.6.3 Comment sont fixés les prix?

4.7 Est-ce qu'il y a des termes de crédit?

Oui____

Non____

4.8 Quelles sont les forces et faiblesses de l'aspect marketing?

Forces_____

Faiblesses_____

LES FINANCES

4.9 Quel est la politique d'investissement de l'entreprise?

4.10 Pourquoi l'entreprise procède-t-elle à des investissements?(Rénovation,agrandissement, achat de

nouvelles machineries...)

4.11 Comment ces investissements sont-ils financés?

Financement interne _____

Financement interne-externe _____

Financement externe _____

4.12 Quel est le délai de récupération souhaité sur les investissements?

4.13 Quels sont les forces et faiblesses de l'entreprise à ce niveau?

Forces _____

Faiblesses _____

LE MANAGEMENT

4.14 Comment l'administration est-elle structurée?

4.15 Quelle est la réputation du management?

4.16 Quel est le processus de prise de décision dans l'entreprise?

LE PERSONNEL

4.17 Comment se fait le choix du personnel?

4.18 Est-ce que les employés ont beaucoup d'ancienneté?

Oui____

Non____

4.19 Est-ce que la firme a une bonne réputation comme place où travailler?

Oui____

Non____

4.20 Est-ce que les personnes-clés veulent rester?

Oui ____

Non____

4.21 Quelles sont les forces et faiblesses de l'entreprise
à ce niveau?

Forces _____

Faiblesses _____

L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE

4.28 A quel stade l'entreprise est-elle?

En croissance? ____

A maturité? ____

5. LES MOTIVATIONS POUR LA VENTE

Encercler un choix pour chaque facteur selon l'échelle suivante:

<u>sans</u> <u>importance</u>	<u>peu</u> <u>important</u>	<u>moyennement</u> <u>important</u>	<u>important</u>	<u>très</u> <u>important</u>
1	2	3	4	5

5.1 Quelles sont les motivations qui ont amenées à envisager la stratégie de vendre?

1. La mauvaise santé	1	2	3	4	5
2. Les conflits familiaux	1	2	3	4	5
3. Faciliter la relève	1	2	3	4	5
4. Les charges fiscales	1	2	3	4	5
5. Une opportunité de vendre	1	2	3	4	5
6. Un changement d'intérêts	1	2	3	4	5
7. La retraite	1	2	3	4	5
8. Autres					

Précisez _____

6. LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE

6.1 Quel est l'origine du processus de succession?
(problèmes qui ont amené la décision)

6.2 Quel est le déroulement du processus, s'il y a lieu, qui a amené la décision?

6.3 Quelles ont été les différentes alternatives envisagées?

Fusion _____

Expansion _____

Fermeture _____

Autres _____

Précisez _____

6.4 Quels sont les principaux critères qui ont influencé la décision?

6.5 Est-ce que le rôle prévu par l'entrepreneur après la vente, a influencé la décision?

6.6 Nommer les éléments de l'environnement qui ont été déterminants dans le choix de la stratégie?

6.7 Est-ce que cette étape a donné lieu à des tensions familiales?

Oui ____ Non ____

Si oui, précisez de quelle nature?

6.8 Est-ce que la décision de vendre a été prise seule ou suite à un consensus?

Seule _____

En consensus _____ Avec qui _____

6.9 Qu'est-ce qui a déterminé le choix du moment de la vente? (Un ou des facteurs)

6.10 Est-ce que l'entreprise a été vendue :

à des enfants _____

à des employés _____

à des personnes

de l'extérieur _____

Pourquoi ? _____

Quel élément était-il important de retrouver chez l'acheteur?

Dans le cas d'une vente à des enfants

6.11 Comment s'est faite la préparation du successeur au sein de la firme?

6.12 Qui s'est occupé de cette préparation?

6.13 Est-ce que l'entreprise a été vendue :

Au garçon _____

A la fille _____

A plusieurs enfants _____

Etait-ce l'aîné? Oui ____ Non ____

6.14 Quel a été le rôle de l'épouse durant ce processus?

6.15 Est-ce que l'enfant a toujours travaillé dans l'entreprise?

Oui ____ Non ____

Que faisait-il? _____

6.16 Est-ce que d'autres enfants travaillent dans l'entreprise?

Oui ____ Non ____

6.17 Est-ce que plusieurs enfants espéraient acheter l'entreprise?

Oui ____ Non ____

6.18 Quelle était la formation académique du successeur?

6.19 Est-ce que des conseillers extérieurs ont participé à cette étape?

Oui ____ Non ____

6.20 Est-ce qu'il y a eu des négociations avec les enfants?

Oui ____ Non ____

6.21 Est-ce que chaque partie était représentée par un tiers?

Oui ____ Non ____

6.22 Est ce qu'il y eu délégation de responsabilités?

Oui ____ Non ____

Dans le cas d'une vente non familiale

6.23 Comment s'est faite la "préparation de l'entreprise"?

1. Quelle a été la stratégie de vente?

2. Est-ce qu'une perspective de bénéfices a été préparée?

Oui ____ Non ____

3. Est-ce que les états financiers ont été présentés?

Oui ____ Non ____

6.24 Est-ce que l'entreprise a été vendue à un employé?

Oui ____ Non ____

1. Est-ce qu'il a été préparé à la succession, ou était-il considéré comme un acheteur extérieur?

Préparé ____ Non préparé ____

6.25 Est-ce qu'il y a eu délégations de responsabilités?

Oui ____ Non ____

De façon générale

6.26 Comment s'est faite la recherche de l'acheteur?

6.27 Est-ce qu'on a prévu la réaction des clients?

Oui ____ Non ____

6.28 Comment le secret a-t-il été gardé à cette étape?

6.29 Est-ce que vous aviez une idée du genre d'acheteur que vous vouliez, pour que vous puissiez continuer à y travailler après?

Oui ____ Non ____

6.30 Comment s'est faite la détermination de la valeur de l'entreprise?

6.31 Qui a déterminé le prix de l'entreprise et en fonction de quels critères? (actifs, financement, revenus ultérieurs)

6.32 A quel moment le personnel a-t-il été informé de la transaction?

6.32.1 Quelle a été la perception du personnel vis-à-vis la transaction

6.33 Est-ce qu'une clause de non-concurrence a été imposée au vendeur?

Oui ____

Non ____

6.34 De quelle façon s'est fait le changement de direction et en combien de temps?

6.35 Quels ont été les problèmes rencontrés?

6.36 Selon vous, suite à votre expérience, quelles sont les stratégies que vous proposez à quelqu'un qui veut vendre son entreprise?
